جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكـــة الأردنيـــة الهاشميـــة

إعداد الطالب
صــلاح عيـــد الطعامســه

إشراف
الدكتور غازي رسمي أبو قاعود

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الإدارة العامـــة قســم الإدارة العامــــــة

جامعة مؤتة، 2011

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب صلاح عيد الطعامسة الموسومة بـــ:

(اثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية)

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. غازي رسمي ابو قاعود		2011/07/25	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/07/25	عضواً
د. فاطمة علي الربابعة		2011/07/25	عضواً
د. نائل فهد الحسامي		2011/07/25	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى روح أجــل الناس قــدراً وأعظمهــــم فضلاً، وأصدقهــم وداً ونصحـــاً ــ الرجل الموقف ــ والـــدي وفاءً وتقديراً واحتراماً...

وإلى والـدتي وإخــوتي وأخــواتي، وأُســرتي سُداسية النجوم محبةً ووفاءً واحتراماً وتقديراً...

وإلى مناجم المعرفـــة وبحور العلم، وينابيع الأدب الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة مؤتة ــ الأرض والتاريخ والإنسان ــ فرادى وجماعات على ما قدموهُ لنا من علم وتوجيه وخبرة إدارية وعلمية سّهلت لنا سلوك طريق النجاح في دروب العلم والمعرفـــة...

وإلى كُل من دعمني وشجعني على مواصلة دراستي الجامعية ، ووقف إلى جانبي من أقارب وأصدقاء تقديراً وعرفاناً...

إلى كُل أولئك أُهدي هذا الجهد المتواضع.

صلاح عيد الطعامسه

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي أمدني بالصبر والعزيمة، ووفّقني لإنجاز هذه الرسالة التي آمل أن يكون فيها مساهمة متواضعة ونافعة في ميدان الإدارة العامة ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي العربي الهاشمي الأمين ، وعلى آله وصحبه وأتباعه الموحدين الأبرار إلى يوم الدين، وبعد...

فأمّا وقد أنهيت هذه الرسالة ، أجد لزاماً علي أن أتقدم بالشكرِ الجزيل إلى الدكتور غازي رسمي أبو قاعود، الأستاذ المساعد في كلية إدارة الإعمال قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، والذي لم يأل جهداً بالإشراف على هذه الرسالة ، فرعاها منذ كانت فكرة، وتابعها بالنصح والتوجيه والإرشاد ، فكان لغزارة علمه ، وجديته الصادقة، ومعاملته الطيبة، الأثر الأكبر في إخراج هذه الرسالة بأفضل صورها، فكان لي الأخ والصديق والمعلم، فأسال الله العلي القدير أن يحفظه، ويرعاه في كل خطوة يخطوها.

وأتقدم بالشكر والاحترام، إلى لجنة المناقشة المكونة من الأستاذ الدكتور نضال الحوامده، والدكتورة فاطمة الربابعه، والدكتور نائل الحسامي لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه لما لملاحظاتهم الإيجابية، وآرائهم الرشيدة، وحوارهم الهادف البناء، من أثر في إثراء هذا الجهد المتواضع، وتحسين جودته.

كما أقدم شكري وتقديري إلى أمانة عمان الكبرى؛ مدراء وموظفين في كافة مواقعهم ووظائفهم الإدارية، على ما أبدوهُ من تعاون ومساعدة لتسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات.

أرى أنه من الأمانة أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان، إلى كل من ساهم بشكل مباشرٍ أو غير مباشر؛ لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، فله مني الشكُر أجزلهُ، والاحترام أعدلهُ، والوفاء أميزهُ، والتقدير أرفعهُ.

والله الموفق.

صلاح عيد الطعامسه

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية

صلاح عيد الطعامسه

جامعة مؤتة، 2011

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية أمانة عمان الكبرى، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (460) مبحوثاً. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف استخراج النتائج، وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية)، والتحليلي (تحليل الانحدار المتعدد، والتباين الأحادي). وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين نحو (مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة، ومستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى) قد جاءت على التوالي (متوسطة، ومنخفضة).
2. وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل(أبعاد إدارة المعرفة) والمتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى).
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى نحو أبعاد إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات(النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). ووجود فروق تعود لمتغير المؤهل العلمي.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على تحسين وتطوير إدارة المعرفة الموجودة لدى أمانة عمان الكبرى بشكل يسهم في تحسين مستوى الأداء.
2. العمل على تطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في أمانة عمان الكبرى بما يتناسب مع التغيرات والتطورات في العمل، والهياكل التنظيمية.

Abstract

The Impact of Dimensions of Knowledge Management on the Organizational Effectiveness: Applicable Study on Greater Amman Municipality in the Hashemite Kingdom of Jordan

Salah Eid Al-Ta'amseh
Mu'ta University, 2011

The study aims at learning the impact of the dimensions of knowledge management on the effectiveness of Greater Amman Municipality performance. In order to achieve this target, a questionnaire has been developed and distributed on a sample of 460 Respondents. The suitable statistical methods were used to infer the results and this includes measures of descriptive statistics (average arithmetic mean, standard deviation, frequencies, and percentage), and analytical statistics (multiple regression and one way ANOVA analysis). The study has reached to a number of results. The following are the most important:

1. The perceptions of the target group (those who answered the questionnaire) towards the availability level of the dimensions of knowledge management and the effectiveness level of Greater Amman Municipality have been mid and low.
2. There is a direct relation between the independent variable (dimensions of knowledge management) and the dependent variable (performance effectiveness of Greater Amman Municipality).
3. There is a statistical impact to the dimensions of knowledge management together (the technological domain, the social domain, the organizational domain, the human domain, and the strategic domain) on the organization effectiveness.
4. There are no statistical differences attributed to the variables of gender, age, number of experience years and career level in the perceptions of Greater Amman Municipality employees towards the dimensions of knowledge management; there are differences attributed to the variable of qualification.

The study has come out with a number of important results:

1. Working on Improving and developing knowledge management available in Greater Amman Municipality in a way that contributes in improving performance level.
2. Working on developing the systems of moral and material incentives in Greater Amman Municipality in a way that suits the changes and the development in the work and in the organizational structures.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

إن التطورات والتغيرات التكنولوجية والتقدم العلمي وثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم تأثرت بها المنظمات العامة والخاصة، وعمدت إلى تطوير سياساتها وخططها استجابة لمتطلبات العصر، وما يشهده من تحولات الأعمال إلى أعمال تقوم على المعرفة مما أدى إلى الحاجة إلى الاهتمام بالمعرفة التنظيمية كقيمة إضافية، تساعد المنظمات الإدارية على القيام بأعمالها من أجل تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها من حيث الكمية والنوعية والسعر والكلفة والمميزات الإضافية والمنافسة بجودة الخدمات أو المنتجا ت ذات القيمة العالية والمنافسة للمنظمات المماثلة لها في السوق.

ومن أجل مواجهة هذه التطورات والعمل على تحسين مستوى الفاعلية فإن ممارسة إدارة المعرفة يعتبر الحل المناسب الذي يمكن المنظمات من إيجاد المعرفة لديها وذلك يتطلب السعي لتوظيف المعرفة، والتي تعد مطلباً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء وبالتالي زيادة مستوى الفاعلية التنظيمية فيها.

إن العالم اليوم يشهد اعتماداً كبيراً على المعرفة حتى نُعت بعالم المعرفة؛ ولهذا على منظمات الأعمال التي تسعى إلى التطوير والتحديث تغيير استراتيجياتها؛ كي تنافس في السوق للاستفادة من المعرفة التنظيمية الداخلية والخارجية باستمرار؛ لتحقق الميزة التنافسية، وتستطيع التقدم كماً ونوعاً بكفاءةٍ وفاعلية في السوق.

إن نجاح أمانة عمان الكبرى بتنفيذ مهامها وواجباتها، وخططها مرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه وقدرتها على معرفة العناصر التي تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء البشري من حيث الإنتاجية والتميز مما ينعكس بشكل ايجابي على الفاعلية التنظيمية الكلية لأمانة عمان الكبرى، ومعرفة الدوافع التي تعمل على تحسين مستوى الأداء وتأصيل المعرفة التنظيمية لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة.

2.1 مشكلة الدراسة:

فرضت التطورات في مختلف المجالات: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية على المنظمات العامة والخاصة في جميع دول العالم وتحديداً الدول النامية الاستجابة والتكيف مع تلك التطورات، لضمان ديمومتها وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها، غير أن كثيراً من المنظمات على اختلافها لم تواكب التغير باتجاه توظيف المعرفة؛ لتأدية مهامها ووظائفها وعملياتها بكفاءة وفاعلية، مما يجعلها بحاجة إلى توظيف واستخدام إدارة المعرفة في عمليات التطوير والتحديث المطلوبة كي يمكن الاستفادة منها بالشكل الأمثل حتى يتحقق التغيير والتطوير المطلوب، لا بد من تطوير سياسات تنظيمية تتميز بالتجريب والجراءة والحكمة في اتخاذ القرارات من جهة، والتجديد والابتكار والإبداع والمعرفة الكاملة بالعمل ومتطلباته من جهة أخرى، والتركيز على سياسات تنظيمية تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، سواءً أكان ذلك من ناحية الأنظمة والقوانين والتشريعات الناظمة للعمل أم على صعيد العمل ومتطلباته أم الهيكل التنظيمي أم الخدمات المقدمة والسياسات المتبعة.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على فاعلية أمانة عمان الكبرى؛ لما لإدارة المعرفة من تأثيرٍ على قيام أمانة عمان الكبرى بواجباتها ضمن مناطق الأمانة البالغة سبع وعشرون منطقة (مديرية) وتقديم الخدمات البلدية للمواطنين ضمن حدود أمانة عمان الكبرى.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الكبير الذي تلعبه أمانة عمان الكبرى في تقديم الخدمات البلدية للمواطنين ضمن جهود التنمية الوطنية الشاملة؛ مما يعني ضرورة تزويد العاملين فيها بالمعرفة المناسبة؛ لتصبح منظمة على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية اللازمة لعملية التنمية، وكذلك التأكيد على جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى ومن الدلائل التي تعبر عن أهمية الدراسة ما يلي:

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه، والمتعلق بدراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة، وتجدر الإشارة إلى محدودية الدراسات المحلية المتعلقة بهذا الموضوع، مما يعني أن هذه الدراسة تعتبر إضافة جديدة في موضوع هام، من حيث الأبعاد التي تطرقت لها الدراسة.
2. إن الحديث عن إدارة المعرفة بكفاءة والاستفادة منها ازداد في الفترة الأخيرة كمطلب لنداءات الدولة في التحديث والتطوير ومواكبة العصر حيث يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات ذات الاهتمام الحالي في المنظمات المختلفة؛ لتأثيره على كفاءتها وفاعليتها.
3. توجيه أنظار المسؤولين في أمانة عمان الكبرى إلى أهمية المعرفة كميزة إضافية للتنظيم، والاستفادة منها بشكل يخدم المنظمة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية أمانة عمان الكبرى، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بما يلي:

1. التعرف على أهم أبعاد إدارة المعرفة المتوافرة في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المبحوثين.
3. تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي ، والبعد التنظيمي ، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي) ومتغيرات الدراسة التابعة (تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي ، ورضا الموظفين ، وتوظيف الموارد).
4. التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات المناسبة للمسؤولين في أمانة عمان الكبرى، من أجل مساعدتهم في تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية لدى أمانة عمان الكبرى.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية أمانة عمان الكبرى؟.

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى حسب تصورات المبحوثين؟.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطيه بين أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي ، والبعد التنظيمي ، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي)، وفاعلية أمانة عمان الكبرى؟.

6.1 فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة: (البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة: (البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في تحقيق الأهداف في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة: (البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي) في التطوير الذاتي في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة: (البعد التكنولوجي ،

والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في رضا الموظفين في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة: (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في توظيف الموارد في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؛ لأبعاد إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية، والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي) .

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؛ لفاعلية المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، والعمر ، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغيرات المستقلة:

إدارة المعرفة: هي عملية توليد، واكتساب، وحيازة واختيار المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها، وتدقيقها، وحفظها، وحمايتها؛ ليصار إلى استخدامها ونشرها بشكل يسمح لأعضاء المنظمة تداولها والاستفادة منها بكفاءة وفاعلية ، ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

1. **البعد التكنولوجي:** ويشير هذا البعد إلى محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية (Dueck,2001:885).

2. **البعد الاجتماعي:** يركّز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية ، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (Bapuji,2005:527).
3. **البعد التنظيمي:** يعبّر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها، ونشرها، وتعزيزها، ومضاعفتها، وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق، والإجراءات، والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة (Byounggu,et.al,2006:517).
4. **البعد البشري:** وهو تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم، ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة، حيث إن القوى البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة؛ لكونها تتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (مجيد، 15:2010).
5. **البعد الاستراتيجي:** يمثل هذا البعد الأصول غير المادية والموارد التنافسية؛ لأنها صعبة التجديد والتقليد، وإدارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمديرين؛ لأن المعارف موارد غير مادية، وفي أغلب الأحيان ضمنية، مما يصعب تحديدها وامتلاكها(يقلقول، 2004).

ب. المتغير التابع:

الفاعلية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للتنظيم، بالاستغلال الأمثل للموارد بطريقة تحقق أفضل النتائج المرغوبة، وضمن الإمكانيات المتاحة، وتشمل الأبعاد التالية:

1. **تحقيق الأهداف:** هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، بحيث تكون هذه الأهداف واضحة، وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة، وبالإمكان قياسها، وأن فاعلية أداء المنظمة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافها(Callen, et.al, 2003).

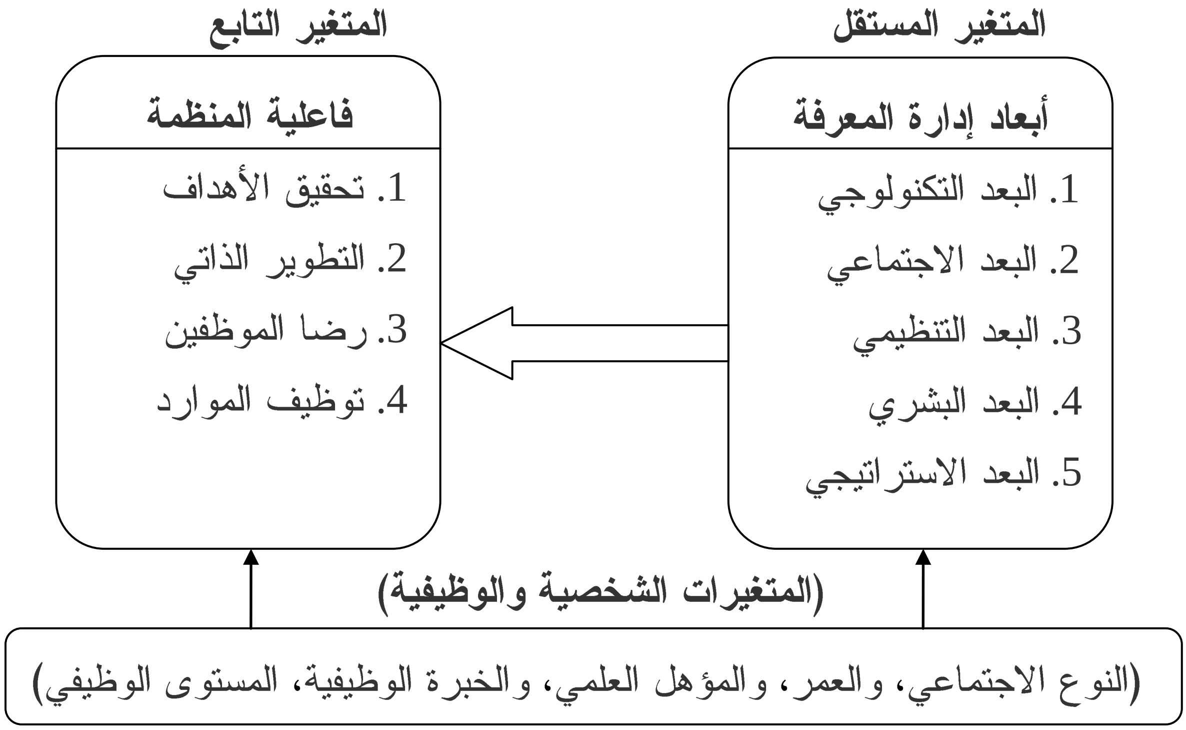
2. **التطوير الذاتي للمنظمة:** أحد مداخل فاعلية المنظمة، ويعني وعي: المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائها، وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على السيطرة على هذه العمليات، ومرونتها في الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية (Zairi & Jarrar, 2001).
3. **رضا الموظفين:** أحد المداخل الرئيسية لقياس الفاعلية، ويعني: قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم، والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة، وتحقيق نوع من التوازن بين أهدافها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو(Martyn, 2005).
4. **توظيف الموارد:** أي قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد، من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية، ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي، ومرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية، والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة، تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات(Tombaugh, 2005).

9.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو: (أبعاد إدارة المعرفة)، ويتكون من الأبعاد: (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي)، أما المتغير التابع فهو: (فاعلية المنظمة)؛ ويتكون من الأبعاد: (تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي، ورضا الموظفين، وتوظيف الموارد) كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يُعّد تراكم المعرفة من أهم الموارد لدى المنظمات المعاصرة الذي يحقق للمنظمة القدرة على التميز، وخلق أنماط إبداعية، وكسب القدرات التنافسية في السوق، حيث تتسم بيئة الأعمال في العصر الحديث بشدة التنافسية، وقد برزت الحاجة لوجود إدارة للمعرفة لتحقيق التميز في الأداء، مما ينعكس على العائد، وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، وبالتالي الارتقاء بمستوى الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة كمّاً ونوعاً.

1.1.2 إدارة المعرفة:

مفهوم المعرفة:

إن الاهتمام بالمعرفة جاء منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان على وجه الأرض فقد قال تعالى: (خلق الإنسان ، علمه البيان).(سورة الرحمن ، آية3-4) وقال رسول الله صلى الله علية وسلم مبيناً أهمية العلم والمعرفة: (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة).(أبو داوود، ج2).

في حين يرى (Ackerman,2000:186) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية وعوامل غير بشرية وغير حية مثل: الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم، والأحكام، والتوقعات، والمناهج، والمهارات، والبراعة.

وعرف (الكبيسي،126:2005) المعرفة بأنها: كل شيء ضمني، أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة.

وتعني كلمة المعرفة كما بينها (ياسين،31:2007): توليفة ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته وتحدياته.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت تعريفات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، وتنوع خلفياتهم العملية والعلمية لأنه لا يوجد مفهوم واحد شامل لإدارة المعرفة ونجد أن مونتانا (Montana,2000:54) عرفها بأنها: نظام أو فرع من المعرفة، يركز على الأساليب النظامية، والإبداعية، والممارسات، وأدوات إدارة توليد المعرفة، واكتسابها، وتبادلها، وحمايتها، وتوزيعها، واستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات.

وقد عرفها نتاجان(Nattajan,2000:17) بأنها: عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان، سواء أكان في الوثائق وقواعد البيانات، أم في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة، وعرفها آخرون من خلال عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في التشخيص واكتساب وتوليد، وتخزين وتطوير، وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة.

ويعرفها(Fustec & Fradin,2001) بأنها: جميع الطرق والوسائل التكنولوجية والتنظيمية، التي تسمح باكتساب، وإثراء وتخزين وتجديد ونشر المعلومة في المنظمة.

ويعرفها كارل وييج (Wiig,2003:15) بأنها: مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة ، سواء الإيجابية منها أو السلبية ، في مختلف أنواع العمليات ، وإدارتها ،وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها

وقد بين(الزامل،2003:1-2) أن هناك اختلافاً في وجهات النظر بخصوص مفهوم إدارة المعرفة، فهناك من يتصور أن إدارة المعرفة هي مرادف لإدارة المعلومات، وهناك من يتصور أن إدارة المعرفة هي تركيز الجهود الخاصة بتنظيم مصادر المعلومات عبر الشبكات، وهناك من يتصور أن إدارة المعرفة هي أداة من الأدوات التي يقدمها منتجو تكنولوجيا المعلومات والاستشاريون، بهدف بيع الحلول

الابتكارية إلى الإداريين ورجال الأعمال، وهذه الأداة تساعد في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية وقدرات المنظمة التنافسية.

بينما عرفها(الكبيسي،42:2005) بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات، والأدوات، والسلوكيات التي يشترك في صياغتها، وأدائها المستفيدون من المنظمة؛ لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة؛ لتنعكس على عمليات الإعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

وأما(نجم،96:2005) فيرى أنه مع تعدد التعريفات لمفهوم إدارة المعرفة، يمكن أيراد ثلاثة خصائص لتعريفات إدارة المعرفة، تكون شاملة لطيف التعريفات كلها في هذا المجال وهي:

1. إن إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة، وتحقيق رافعتها في الشركة.
2. إن إدارة المعرفة: هي مدخل لإضافة، أو إنشاء القيمة من خلال المزج، أو التركيب، أو التداؤب بين عناصر المعرفة، من أجل توليفات معرفية أفضل مما هي علية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.
3. إن إدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى أغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة.

وكذلك نجد أن(العلي ، وآخرون ،27:2006) عرفوا إدارة المعرفة بأنها: إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة التي تهدف إلى إضافة قيمة للإعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص، واكتساب، وتوليد، وتخزين، وتطوير، وتوزيع، وتطبيق المعرفة في الشركة.

ويرى(ياسين،51:2007) أن أفضل مسار للتعرف على المضامين الجديدة لإدارة المعرفة، هو تجاوز أي محاولة لاستعراض التعاريف، والتوصيفات الموجزة لهذا الحقل، والتركيز على محاولة استجلاء المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة، وتحليل ومقارنة مضمون إدارة المعرفة مع المفاهيم والتقنيات الإدارية التي، تطرح بصورة مترادفة في بعض الأحيان.

ويعرفها(عيسان والعاني،2008) على أنها: جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعدّ ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة، كصنع القرارات، والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر هي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

ويعرف(الزيادات،58:2008) إدارة المعرفة بـأنها: عملية تحليل، وتركيب، وتقييم، وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف.

ويعرفها اجوير(Aguiar,2009) بأنها: مزيج من المفاهيم، والأفكار، والقواعد، والإجراءات التي تنظم الأفعال والقرارات؛ أي أنها عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم، التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة، وإدارة التغيير.

كما بين(بدير،41:2009) إن مفهوم إدارة المعرفة: يتضمن تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوافرة والمطلوبة، والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

وأما(نور الدين،33:2010) فقد عرف إدارة المعرفة بأنها: تشمل تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة، فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول، وهذه العمليات تتضمن تطوير المعرفة، والحفاظ على المعرفة، واستخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة.

ويعرف(البطاينة والمشاقبة،41:2010) إدارة المعرفة بأنها: إدارة الموارد والأصول المعرفية، التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف، والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة، والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

عناصر إدارة المعرفة:

بين الباحثون والمهتمون بدراسة إدارة المعرفة أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ومنهم(الكبيسي،90:2005) تشتمل على:

1. **الإستراتيجية:** وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع.
2. **الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة، وإعادة استخدامها، والمقصود بالأفراد هنا: هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم، وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات، واهتماماً في جانب المخرجات.
3. **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواءً في توليد المعرفة، واكتسابها، أو نشرها، أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في (معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة).
4. **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة التي تحققها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية: أولها فهم السياق التنافسي للمنظمة، وثانيها: تحديد ما تركز العملية عليه، وثالثها: تقرير مدى الممارسة العملية؛ أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي، أم نصف مصنع؟.

وأما(نور الدين،37:2010;الزيادات،67:2008) فيروا أن الباحثين في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أكدوا أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

1. **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة؛ أي العمل معاً بروح الفريق.
2. **الثقة:** وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض، على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. **التعلم:** وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، أو بالتأثير على الآخرين.
4. **اللامركزية:** والتي تعتبر من العناصر المهّمة والرئيسية في إدارة المعرفة.
5. **الرسمية:** وهي المدة التي تتحكم فيه القواعد الرسمية، والسياسات، والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
6. **الخبرة والواسعة والعميقة:** والتي تعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً، ومتنوعة وعميقة، وأن العلاقات بين رؤساء الأقسام تقوم على التنسيق بين المسؤولين من نفس المستوى، وبالتالي التشاور بينهم يزودهم بالخبرات، وبتبادل المعلومات والبيانات.
7. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات، ومعلومات، وتخزين هذه المعرفة واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة ومن خلال شبكة المعلومات العنكبوتية العالمية والانترنت الدولي.
8. **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات والأفكار، أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

أما (الخطيب ومعايعه،83:2009) فقد ذكرا أن إدارة المعرفة تشمل العناصر الأساسية التالية :

1. **الأشخاص:** بما في ذلك التصرفات، والخبرات، والمهارات والعمل بروح الفريق والمشاركة والإبداع والابتكار.

2. **العمليات:** وتشمل إجراءات العمل والممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.
3. **التكنولوجيا:** وتشمل تخزين المعلومات، وتحليلها، وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية وأجهزة الحاسوب، وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها.
4. **المحتوى:** ويشمل البيانات، والمعلومات، والخبرات، وبراءات الاختراع والمهارات.
5. **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.
6. **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد.
7. **القدرات:** وهي قدرة الأفراد على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها؛ لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها، والاستفادة منها.
8. **الاتجاهات:** والتي تعتبر عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة لديهم وتحفيزهم على الإبداع.

تشترك عناصر إدارة المعرفة جميعها في تكوين كمية المعرفة التنظيمية لدى التنظيم، والتي إذا أُحسن استخدامها وتطويرها انعكست بشكل إيجابي على أداء المنظمة في تقديم السلع، أو الخدمات التي تنتجها، وكذلك المحافظة على مكانها في السوق التنافسية مع المنظمات المماثلة، والأساس في إدارة المعرفة، هو العنصر البشري المدرب الكفؤء، والذي يصعب تقليده، ويؤثر على العملية الإدارية من خلال ما يمتلك من معرفة، ومهارة، وخبرة، وخلق، وإبداع وابتكار؛ وبالتالي يؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة بما تحققه للمنظمة من قيمة إضافية، تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، أو السلعة المقدمة للزبائن، والتميز في السوق، وقد أجمل(الكبيسي،42:2005) أهمية إدارة المعرفة بالنقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات؛ لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقعاتهم.
7. تسهم في تحفيز المنظمات الجديدة؛ لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ويشير(بيدس،26:2007) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تبرز من خلال ما يلي:

1. **المنافسة:** إذا تزايدت تنافسية السوق وارتفع معدل الابتكار، فإنه لا بد من تطوير المعرفة، وإدارتها بمعدل سريع.
2. **تحدي حركة القوى العاملة:** هناك اتجاه عند الموظفين للتقاعد مبكراً، أو الانتقال، وهو الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المعرفة، ويمكن أن يزداد تحرك

الموظفين إذا ما لمس العديد منهم أن وظيفتهم سلسلة من المشروعات التي ترعاها سلسلة من الشركات.

3. **القاعدة أو الأساس العالمي:** معظم الشركات أصبحت دولية ولديهم زبائن أجانب وعلاقات مع الموّردين، وهو الأمر الذي يفترض أن التشغيل الانتقالي يتطلب اتصالات تنظيمية قوية، وقدرات عالية في الاحتفاظ بالمعرفة.
4. **الوصول إلى المعلومات بشكل سريع، وتحقيق كفاءة استخدام، وتكلفة مصادر المعلومات.**

كما تأتي أهمية إدارة المعرفة كما يرى سيفبي(Sveiby,2001) والمشار إليه في دراسة(العطوي ،18:2008) بالآتي:

1. تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
2. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة، واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
3. تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ، فإدارة المعرفة أداة لحفز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقعاتهم.
4. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
5. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

تبرز أهمية إدارة المعرفة بالقيمة الإضافية التي تقدمها إلى المنظمة، وتجعلها قادرة على تقديم السلع، أو الخدمات التي تنتجها بوقت وجهد وكلفة أقل من المنظمات المنافسة لها في السوق، وبيع وتسويق منتجاتها بسعر وجودة تنافسية، مما يؤدي لتحقيقها لأهدافها بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة لها في السوق.

أهداف إدارة المعرفة:

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود، التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف ما أكد عليه الباحثان (Holsapple and Singh,2001:82):

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم(Learning) وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
2. التأكد من أنه يجري تطوير، وتجديد، وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
3. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
6. تحقيق قدرة الدفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
7. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
8. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع، أو تخصص ما.
9. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

كما يرى(Thierauf,2003:39) أن أهداف إدارة المعرفة تركز بصورة أساسية على أربعة من عناصر النجاح وهي:

1. **المعرفة والموارد:** يجري التركيز على المصادر التي تولد المعرفة اللازمة (المعرفة المهنية، والمعرفة الريادية، والمعرفة الفنية) والتركيز على ما وراء المعرفة، والمعلومات ذات العلاقة، والمهارات، والاتجاهات التي يتبناها العاملون.
2. **الفرص:** ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين، وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة، وخصوصا قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية، وينبغي توجيه تدفق العمل بما يحقق الفرص.

3. **التفويض الكافي للعاملين، والتصريح لهم بالابتكار، والتطوير والتحسين وتوسيع مدى سياسات المنظمة وممارساتها، وعدم التقيد الجامد غير المرن بالمديات المحددة مسبقا، وذلك من أجل خدمة تفضيلات المنظمة وأصحاب المصالح.**
4. **الدافعية:** ينبغي توليد الدافعية عند العاملين للعمل، والتصرف بصورة فاعلة وبصورة عقلانية وذكية، وهذا يمكن أن يتحقق عن طريق تحقيق مستوى الفهم الكافي لديهم، وإبراز القبول المعنوي لما يحققونه للمنظمة من منفعة وقيمة، وما يعود عليهم من منفعة وقيمة نتيجة ما يحققونه للمنظمة وأصحاب المصالح.

ويرى (نور الدين،51:2010) أن إدارة المعرفة تسعى لتحقيق أهداف كثيرة وأهم هذه الأهداف ما يلي:

1. التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية لإدارة المعرفة.
2. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية، والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة، ونشرها بين رجال الأعمال، بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة، وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
4. دراسة الأوضاع الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
5. العمل على تنمية العوامل الاجتماعية، والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
6. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة، مما يزيد من تداول المعرفة، واستخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المنظمة.
7. وضع بيانات وأدلة واضحة، ومفهومة، وسهلة الاستعمال، وخاصة بالأعمال، وأسواق الأعمال، والنشاطات الإدارية، والإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

8. المساهمة من منظور الأعمال، والنشاطات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، في منتديات المعرفة، والثقافة، والإدارة المختلفة، والمتعددة الأطراف، والمهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
9. تمثيل مجتمع الأعمال والمؤسسات والمنظمات المهتمة، فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بالمعرفة.

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة إيجاد هو المعرفة للمنظمة بالزمان والمكان المناسبين، وبالكمية والكيفية الملائمتين، وترجمة هذه المعرفة إلى سلوكيات تخدم المنظمة؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية، والتنفيذية بكفاءة وفاعلية.

عمليات إدارة المعرفة:

إن المنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها، وطبيعة منتجاتها تمارس مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وتختلف هذه العمليات من منظمة لأخرى، وقد بين(عليان،2008:195-199) أن أكثر عمليات إدارة المعرفة استخداماً عند الباحثين ما يلي:

1. **تشخيص المعرفة:** إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق، أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أهي في رؤوس العاملين، أم في النظم، أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها بحال قضية تكنولوجيا(عليان،2008:195).

في حين يشير(الملكاوي،2007:89) أن الخطوة الأولى في عمليات إدارة المعرفة هي تشخيص المعرفة؛ أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها، وطرق الحصول عليها.

بينما يرى(حسن،2008:26) إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة، يتطلب أولاً: عملية تشخيص المعرفة، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي يتم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد.

ويؤكد(الزيادات،92:2008) أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.

وقد عرف(بطاينة والمشاقبة، 71:2010) تشخيص المعرفة بأنه: عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود فعلاً مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، وهو عملية تشمل الجمع والتحليل للمعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد يهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشاكل المحدودة، وتقديم الحلول وتحسين فاعلية المنظمة.

2. **اكتساب المعرفة:** وهي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواءً الداخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات، والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم، والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل: البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة وبالعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة وإحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، وما تقدمة من تسهيلات مثل: المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية الانترنت (عليان،195:2008).

أما (الملكاوي،89:2007) فيبين أن الخطوة الثانية لعمليات إدارة المعرفة هي تحديد الأهداف المنوي تحقيقها أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة.

ونجد أن(حسن،27:2008) يرى أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة، والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها حيث تعمل المنظمة على اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وكذلك من خلال الاستخبارات التسويقية، وتحليلها من الأبحاث عن الصناعات والأبحاث الأكاديمية، ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج، ومن استقطاب العاملين الجدد.

أما (الزيادات،96:2008) فيبين أنه بعد عملية تشخيص المعرفة يجب تحديد أهداف المعرفة؛ حيث أن المعرفة وإدارتها هي ليست الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

فقد أشار(بطاينة والمشاقبة، 72:2010) إلى أن اكتساب المعرفة يشمل: الاستنباط والتحليل، والتفسير للمعرفة لحل المشاكل الخاصة، وكذلك الحصول على المعرفة والمهارات، والعلاقات من مصادرها المتنوعة.

3. **توليد المعرفة:** وهو يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة (عليان،196:2008).

وقد وضح (الملكاوي، 90:2007) أن عملية توليد المعرفة تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة.

ولكن(حسن،27:2008) بين أن توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة، وكذلك بين أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

بينما(الزيادات،96:2008) يرى أن عملية توليد المعرفة تتم بـــ(أسر، أو شراء، أو ابتكار، أو اكتشاف، أو امتصاص، أو استحواذ المعرفة) وجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة.

ويعرف(بطاينة والمشاقبة،73:2010) توليد المعرفة بأنها: عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها، وتكوينها داخل المنظمة، والوصول إلى معرفة جديدة، أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات، أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة.

4. **تخزين المعرفة(الاحتفاظ بها):** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في إشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات

التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وشبكات العمل حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات (عليان،197:2008).

يبين(الملكاوي،90:2007) أنه يتم في هذه العملية تخزين المعرفة والحفاظ عليها في أوعية المعرفة، أو قواعد المعرفة، أو على شكل كتب ودوريات.

تمثل عملية تخزين المعرفة كما يراها(حسن، 28:2008) جسراً بين نقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد.

ويرى (الزيادات،99:2008) أن عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل: (الاحتفاظ، أو الإدامة، أو البحث، أو الوصول، أو الاسترجاع، أو المكان) التي تعنى بخزن المعرفة والاحتفاظ بها.

وعرف(بطاينة والمشاقبة، 74:2010) تخزين المعرفة بأنها: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.

5. **تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمُال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة حيث إن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها وذلك من خلال قنوات توزيع المعرفة الرسمية وغير الرسمية (عليان،198:2008).

أما(الملكاوي،28:2008) فيشير إلى أن عملية توزيع المعرفة تتم على المعنيين؛ ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج.

وأما(الزيادات،103:2008) فقد أورد أن أساليب التدريب، والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية

والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

ويعرف(بطاينة والمشاقبة،75:2010) توزيع المعرفة بأنها: عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية.

6. **تطبيق المعرفة:** إن إدارة المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين؛ حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحن مستوى المعرفة ويعمقها (عليان،199:2008).

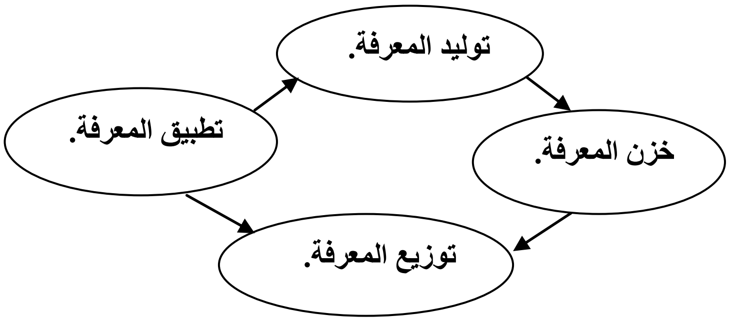
ويؤكد (الزيادات،103:2008) أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة؛ هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وكذلك أضاف لعمليات إدارة المعرفة عملية استرجاع المعرفة، ويقصد بها؛ تلك العمليات التي تهدف إلى البحث، والوصول إلى المعرفة بقصد استعادتها، وتطبيقها في حل مشكلات العمل، وكذلك عملية إدامة المعرفة التي تشمل عمليات التنقيح، وتصنيف المعرفة، وفهرسة، أو تبويب المعرفة، ورسمها.

بينما يرى(بطاينة والمشاقبة،77:2010) أن تطبيق المعرفة يتمثل في الممارسة، والاستخدام، والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المنظمات يعتمد على استخدام المعرفة بشكل فاعل وليس امتلاكها.

وقد بين(حسن،28:2008) عمليات إدارة المعرفة الرئيسية في الشكل التالي:

الشكل رقم(2).

العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.



المصدر: حسن،(2008).**إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.**

إن عمليات إدارة المعرفة متداخلة مع بعضها البعض، وتبدأ من تحديد الهدف من اكتساب المعرفة أي تشخيصها، ثم اكتسابها سواءً المعرفة الداخلية أو الخارجية، ومن ثم توليد المعرفة، وخلق معرفة جديدة ذات ميزة للمنظمة ثم الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة والجيدة وتنظيمها وحمايتها ثم تطوير المعرفة، وتوزيعها على المعنيين بها في المنظمة للإفادة منها، وتطبيقها بشكل يسهم من رفع سوية الأداء المؤسسي للمنظمة مما يحقق ميزة تنافسية بالمخرجات كماً ونوعاً.

مداخل إدارة المعرفة:

لقد صنف(البيلاوي وسلامه ،136:2007) مداخل إدارة المعرفة إلى ثلاثة مداخل وهي:

1. **المداخل الآلية:** إذ تتسم هذه المداخل بتطبيق التكنولوجيا، والموارد المتاحة؛ لأداء نفس الشيء عدة مرات بطريقة أفضل، وتشمل الافتراضات الأساسية لهذه المداخل على إمكانية الوصول الأفضل للمعلومات كمورد لكل من التكنولوجيا، والمعلومات الضخمة، التي تجعل هذه المداخل تعمل بكفاءة وفاعلية.
2. **المداخل الثقافية السلوكية:** تركز هذه المداخل على الابتكار والإبداع، مما يشكل منظمة التعلم بدلاً من التركيز على دفع الموارد الحالية، أو جعل معرفة العمل ظاهرية، حيث إن للتغيير السلوكي والثقافي نتائج ايجابية على أداء المنظمة، قد لا تكون مستدامة ممكنة القياس؛ لأنها تراكمية تجميعية.
3. **مداخل النظم:** تركز هذه المداخل على الثقة التقليدية في تحليل مشكلات المعرفة التي يحتاج حلها إلى التفكير المتأني المبني على نماذج معينة لفحص طبيعة علم المعرفة، ومعالجة مشكلاتها بطريقة منظمة للوصول إلى نتائج إيجابية.

بينما يرى(حمزة،2007) أن مداخل إدارة المعرفة تتكون من:

1. **المدخل الاقتصادي:** إذ ينطلق هذا المدخل من أن المعرفة المكون الأساسي لرأس المال الفكري، وأن هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منها: تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتطوير العمل الداخلي في المنظمة.

2. **المدخل الاجتماعي:** يؤكد هذا المدخل على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمام في إدارة المعرفة.
3. **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** ويركز هذا المدخل على تكوين قاعدة بيانات، وتخزينها، وجعلها متاحة للاستخدام كمعرفة لاستفادة المنظمة منها.
4. **المدخل السلوكي:** يبين هذا المدخل أن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، وقد تكون عنصراً مسانداً لما لها من تأثير على طرق الحياة والعمل وعلى كافة المستويات المؤسسية والمجتمعية.
5. **المدخل الإداري:** ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسن مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة.

أبعاد إدارة المعرفة:

يرى كل من (نورالدين،79:2010;الزيادات ،Dueck,2001:885;67:2008) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

1. **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجا هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملاً سليماً قائماً على أساس العلم والمنطق.
2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها، وإدارتها، وتخزينها، ونشرها، وتعزيزها، ومضاعفتها، وإعادة استخدامها.

3. **البعد الاجتماعي:** إن هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة.

وأما(الملكاوي،84:2007) فيبين أن لأبعاد إدارة المعرفة انعكاسات إيجابية على المنظمة والعاملين فيها، مما يحسن من مستوى الأداء لديهم، والذي بدورة يؤدي إلى السرعة والدقة في الأداء مما يعني جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وبتكلفة ووقت وجهد أقل، وهذا ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وبالتالي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد بين(يقلقول،2004) والمشار له في(خليد،19:2008) أن هناك أربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهي:

1. **البعد التكنولوجي:** ويمثل الجزء المادي والمنظور من إدارة المعرفة، وتشكل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وسيلة مهمة لها حيث تتضمن وجود تيارين: الأول يدعو إلى ضرورة الزيادة في الإمكانيات المادية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستغلالها، والثاني يتمثل في الدمج التدريجي للأنظمة التي تمكن من ربط عدد كبير من المتعاملين مثل: تقنيات إدارة سلسلة الإمداد الشاملة في صناعة معينة والتي تدمج مختلف نظم المعلومات من المورد إلى أبعد زبون.
2. **البعد الاستراتيجي:** حيث يمثل هذا البعد الأصول غير المادية والموارد التنافسية؛ لأنها صعبة التجديد والتقليد، وإدارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمديرين؛ لأن المعارف موارد غير مادية وفي أغلب الأحيان ضمنية مما يصعب تحديدها وامتلاكها.
3. **البعد التنظيمي:** إن الرهان الأكبر لبناء إستراتيجية مبنية على المعارف تتمثل في اكتساب وخلق ونقل واستخدام المعرفة، وهو الأمر الذي يتطلب بنية تنظيمية تكون أولويتها القدرة على خلق وتبادل المعرفة.
4. **البعد المرتبط بالهوية:** والهوية هي مجموع خصائص المنظمة التي تعطيها ميزة محددة، وتجعلها فريدة من نوعها، فمفهوم الهوية يشمل ويتعدى مفهوم الثقافة،

ويتمثل في التقاليد والممارسة الإدارية وتنظيم الوقت وسلوكيات الإفراد والقيم الضمنية المشتركة بين الإفراد ضمن المنظمة.

وكذلك نجد أن(Chauvel & Despres,2001:305) يشيران إلى أن هناك أربعة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة، يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:

1. التركيز على الأفراد من خلال التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
2. التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات؛ ويتم ذلك بالتركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخدامها.
3. التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري؛ حيث يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يعزز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويل الأمد.
4. التركيز على فاعلية المنظمة؛ حيث يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

بينما يقسم(Grover & Davenppor,2001) والمشار لهما في (القطارنه،34:2006) أبعاد إدارة المعرفة إلى الأبعاد التالية:

1. **وسائط المعرفة:** إذ يعد وسطاء المعرفة من أهم عناصر تدفق المعرفة؛ لان أداء الأعمال واتخاذ القرارات تتم من خلال وسطاء المعرفة(الأفراد ، والمنظمات ، والمجموعات، والتكنولوجيا)، حيث أن وسطاء المعرفة يقومون بالأعمال التي تمثل سلوكيات تدفق المعرفة، فالأفراد في المنظمات المعاصرة أصبحوا قلة في تدفق المعرفة، وحلت محلهم المعرفة التكنولوجية والمتمثلة بأجهزة الكمبيوتر، والأفراد، والمجموعات، والمنظمات، واتحاد المهن، والتي تشكل قوى المعرفة، ومن هنا يمكن تصنيف وسطاء المعرفة إلى(وسطاء المعرفة الفردية ، ووسطاء المعرفة الجماعية، ووسطاء المعرفة التكنولوجية).
2. **تحويل المعرفة:** حيث يعد تحويل المعرفة الأداة التي من خلالها يتم توفير المعرفة للمنظمات؛ من أجل إتمام الأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي

تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، وتتم عملية تحويل المعرفة من خلال اكتشاف المعرفة، وتطويرها، وتعزيزها، والحصول على معرفة جديدة ثم الاختبار لهذه المعرفة، ونقلها ثم استخدامها مثل: (تعيين موظف جديد، أو دمج قسم مع قسم أخر داخل المنظمة، أو اندماج منظمتين معاً) بما يضيف معرفة جديدة للمنظمة.

إن أبعاد إدارة المعرفة تشمل العوامل المادية والتنظيمية والبشرية، ومدى تأثيرها على المعرفة سلبياً أو ايجابياً، ويمكن استعراض أبعاد إدارة المعرفة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1)
أبعاد إدارة المعرفة

الباحث	عدد الأبعاد	الأبعاد
(عليان، 2008)	6	1.الإدراكي 2.التغيير 3.قياس المعرفة 4.الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي 5. محتوى المعرفة 6.الأدوات.
(العتيبي،2008)	5	1.ابتكار المعرفة2.اكتساب المعرفة3.استخدام المعرفة4.توزيع المعرفة 5.تنظيم المعرفة.
(الظاهر،2009)	4	1.الثقافة التنظيمية 2.الهيكل التنظيمي 3.القيادات التنظيمية4.تكنولوجيا المعرفة.
(الزريقات،2010)	4	1.الإستراتيجية 2.القوى البشرية3.التكنولوجيا4.العمليات.
(آدم، 2010)	3	1.البعد التكنولوجي 2.البعد الاجتماعي 3.البعد التنظيمي.
(مجيد، 2010)	3	1.الموارد البشرية 2.التكنولوجيا 3.العمليات.

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال استعراض الدراسات في الجدول رقم(1) نجد أن الباحثين لم يتفقوا على أهم أبعاد إدارة المعرفة التي تطرقت لها الدراسات، أو حتى مسمياتها، ولكنها تشترك في التأثير على إدارة المعرفة بشكل أو بأخر، ولكنها تختلف في معالجة جوانب التأثير سواءً الداخلية أو الخارجية على إدارة المعرفة

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اختيار خمسة أبعاد لإدارة المعرفة وهي: (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي ، والبعد التنظيمي ، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي) وذلك كونها أكثر شمولية وانسجاماً مع أهداف الدراسة ومع مداخل إدارة المعرفة التي ذكرها(البيلاوي وحسن،2007; حمزة،2007).

العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

لقد بين(Wiig,2000:7) والمشار له في(الملكاوي،107:2005) بأن العوامل التي تلعب دوراً في تطور إدارة المعرفة ما يلي:

1. **العوامل الخارجية:** تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة التي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:
   أ. العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال وجعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية؛ حيث برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة في البقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.
   ب. زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك، وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعدداً وتنوعاً وتعقيداً، مما يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.
   ج. زيادة حدة المنافسة. إذ تشهد المنظمات تنافساً شديداً في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار، واستخدام التقنيات الحديثة ويحتاج هذا إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.
   د. زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة.
2. **العوامل الداخلية:** وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها:
   أ. حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إذ أنه من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع

بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.

ب. تزايد القدرة التقنية: أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

ج. فهم الوظائف المعرفية. حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

تأثير إدارة المعرفة على المنظمة:

إن إدارة المعرفة تؤثر على التنظيمات الإدارية من خلال تأثيرها على الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، سواءً بتقديم السلع أو الخدمات، وقد بين (طيطي ،2010: 117-125) مستويات هذه التأثيرات من خلال الأبعاد الآتية:

1. **التأثير على الناس**: وذلك من خلال التأثير على تعلم الموظفين، حيث تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعلم الموظفين وتحسين عملية اكتسابهم للمعرفة الجديدة في تخصصهم، ويمكن إتمام ذلك بعدة طرق مثل: التبرير، والذاتية، والعلاقات الاجتماعية، والممارسة، والتطبيق العملي(طيطي،2010).

وكذلك(العلي وآخرون،278:2006) يضيفون أن هناك مداخل أخرى تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب، والتطوير، حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين، وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

وأما(حسن،79:2008) فيرى أن تأثير إدارة المعرفة على العاملين يتم من خلال طريقتين: الطريقة الأولى، تستطيع إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم لديهم من خلال بعضهم البعض، ومن المصادر الخارجية للمعرفة، والطريقة الثانية تجعلهم إدارة المعرفة أكثر مرونة ورضا عن العمل، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم، وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرق مختلفة

بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً، ومتشاركين في التطبيقات.

2. **التأثير على العمليات** : تعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة مثل: (عمليات التسويق، والإنتاج، والمحاسبة، والهندسة والعلاقات العامة) وتأثير إدارة المعرفة يكمن في التأثير على عملية الاستعداد للعمل، بحيث تصبح المنظمات أكثر جاهزية للعمل ومساعدة الموظفين على عملية اختيار الأعمال المناسبة لهم، وذلك بتوفير المعلومات التي يحتاجون إليها، وتقليل الحاجة إلى تعديل الخطط والبرامج من أجل تمثيل المهام والتأثير على فعالية العمليات من خلال التأثير على فعالية المنظمات وجعلها أكثر إنتاجية وفاعلية، وأن استخدام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات للانترنت يمكن المنظمات من زيادة عائداتها المالية، وتقليل الكلف اليومية، والتأثير على عملية الإبداع، وذلك بزيادة اعتمادها على مشاركة المعرفة، من خلال الأفراد من أجل إيجاد حلول إبداعية جديدة للمشاكل، ومن أجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية واكتشاف التهديدات والمخاطر التي قد تطرأ في المستقبل (طيطي،2010).

وقد أوجز(حسن،81:2008) تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال النقاط التالية:

أ. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

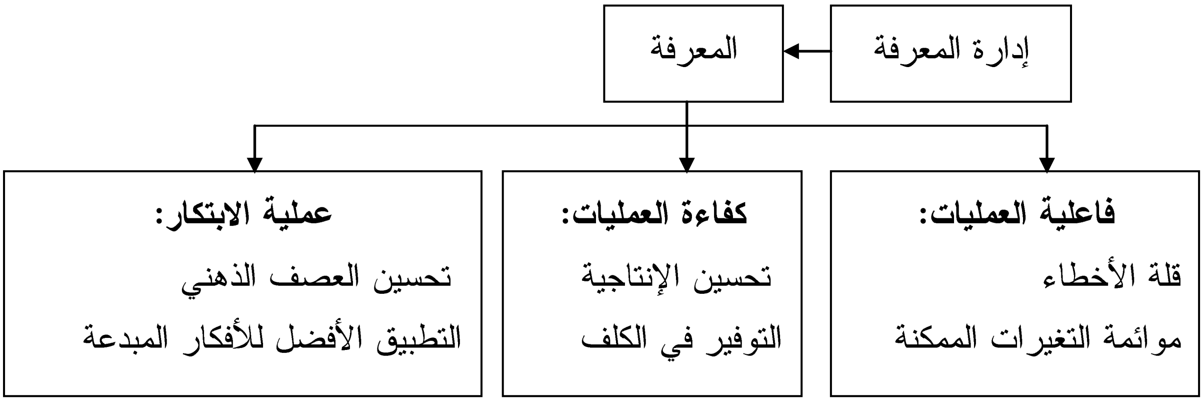
ب. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

ج. تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

وأما (العلي وآخرون،280:2006) فقد ركزوا على أن تأثير إدارة المعرفة على العمليات يكمن في التأثير على فاعلية وكفاءة العمليات ودرجة الابتكار والإبداع في العمليات كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم(3)

أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



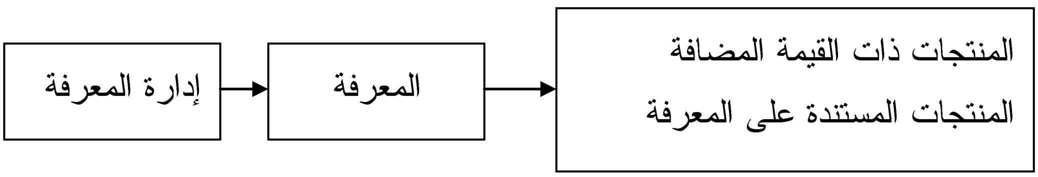
المصدر:العلي وآخرون(2006).**المدخل إلى إدارة المعرفة**

3. التأثير على المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة على منتجات الشركة بشكل واضح، وذلك من خلال إضافة قيمة للمنتجات، ومساعدة الشركات لعرض منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات التي تقدمها، وذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق، والتأثير على المنتجات المبنية والمصنوعة من المعرفة مثل: الاستشارات وتطوير البرمجيات (طيطي،2010).

ولكن(العلي وآخرون،281:2006) يرون"أن تأثير إدارة المعرفة على المنتجات يأتي من خلال المعرفة، أو مباشرة من إدارة المعرفة، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (4)

تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر:العلي، وآخرون(2006).**المدخل إلى إدارة المعرفة**

أما(حسن،81:2008) فقد ركز على تأثير إدارة المعرفة على المنتج من خلال التأثير على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في سوق المنافسة الحادة.

4. **التأثير على أداء المنظمة:** تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة، حيث من الممكن أن تحسن إدارة المعرفة من الأرباح بعيدة المدى بدلاً من إضافة قيمة فقط للشركة في الوقت الحالي، حيث إن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة بأسلوبين: الأسلوب المباشر، وهذا التأثير يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري، والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف وإستراتيجية ورؤية المنظمة، ويمكن قياسه بملاحظة العائدات المالية من استثمار الشركة في المشاريع والأسلوب غير المباشر من خلال أداء المنظمة لمجموعة من النشاطات، والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية واستراتيجيه وعائدات وتكاليف المنظمة مثل استخدام إدارة المعرفة لفرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي تؤدي بدورها إلى تحسن ولاء الزبون والحصول على فوائد تنافسية مستمرة من خلال الحصول على معلومات أكثر من المنافسين عن العملاء والبيئة الخارجية نسبة إلى الشركات المنافسة وزيادة القوة التنافسية للشركة بالسوق (طيطي،2010).

أما(حسن،78:2008) فقد أكد على تركيز جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الإعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية، وهذا يتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة العناصر الأساسية ذات العلاقة وأهمها: المعرفة، والإدراك، والرضا، والشعور بالأمان، والتحفيز.

وكذلك بين(الزيادات،58:2008) أن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة، ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.

نستنتج مما سبق أن إدارة المعرفة لها تأثير على البيئة الداخلية للمنظمة وتتأثر بالبيئة المحيطة بالتنظيم، وإذا وجدت الإدارة الفاعلة لإدارة المعرفة في المنظمة التي تقوم على فاعلية مدخلاتها وتطويرها، والتي تعود بالفائدة في تحسين أداء المنظمة، وكذلك الاحتفاظ بهذه المعرفة والاستفادة منها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة

ويؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة، أو نوعية السلعة التي تقدمها المنظمة مقارنة مع المنظمات المماثلة في السوق.

التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

أشار كثيرٌ من الباحثين إلى أن هناك ارتباطاً بين إدارة المعرفة والعنصر البشري، وأن التحديات التي تواجه برامج إدارة المعرفة كما بينها(Santusus,2001) والمشار إليه في(الزيادات ،116:2008) في معظمها ناتجة عما يلي:

1. **الثقافة التنظيمية:** لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها.
2. **الأساليب التكنولوجية:** تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة، وذلك لتحقيق الفائدة وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
3. **التغيير والتحديث:** إن المعلومات تتغير، وتتطور، وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
4. **التمييز بين أنواع المعلومات:** فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة، ولذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها، وأن تعكس المعنى الصحيح لها.
5. **تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم وانسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة.**

وأما(Mcdnough & Dyer,2001) فيرون أن معظم التحديات التي تواجه أدارة المعرفة تشمل النقاط التالية:

1. ليس لدى العاملين وقت لإدارة المعرفة.
2. الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة وتقاسم المعرفة.
3. عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها.
4. عدم المقدرة على قياس الفوائد المالية لإدارة المعرفة.

إن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة تدور حول عملية إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على المشاركة، وتبادل المعلومات، وحرية انسيابها من خلال خلق ثقافة تنظيمية تساعد على تبادل المعلومات والمعارف، واستخدام البرامج التكنولوجية الحديثة في تخزين واسترجاع المعلومات عند الحاجة لها، ومعرفة فوائدها مع مراعاة التطوير والتحديث لهذه المعلومات باستمرار لمواكبة المستجدات، وكذلك تأمين الحماية الأمنية اللازمة لهذه المعلومات عن طريق تصنيفها حسب درجة أهميتها، والمحور الأساس في التحديات التي تواجه إدارة المعرفة هو العنصر البشري.

2.1.2 فاعلية المنظمة:

مفهوم فاعلية المنظمة:

يرتبط مفهوم فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها لأهدافها التي أوجدت من أجلها، وتعتبر مؤشراً لتقييم أداء المنظمات، وتقاس فاعلية المنظمات العامة أو الخاصة من خلال جودة مخرجاتها، من حيث الكمية، والجودة، والكلفة، والوقت، والجهد المبذول، ودرجة رضا متلقي الخدمة، أو مستهلك السلعة المقدمة من المنظمة إلية.

إن إدارة المنظمة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة، بحيث تعمل على إدارة وتحفيز الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ لتحقيق أهدافها والتكامل بين هذه الأهداف للوصول إلى تحقيق هدف المنظمة العام، حيث إن الباحثين لم يتفقوا على معنى دقيق لمفهوم فاعلية المنظمة، فقد عرف(المنيف ،215:1980) فاعلية المنظمة بأنها: الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة.

ويرى(Steers,1991) أن هناك اختلافاً بين مفهومي الفاعلية والكفاءة، حيث يرى أن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج؛ أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وأن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية شريطة أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون

المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة؛ أي إنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، ويرى أن الفعالية هي مقياس بعيد المدى، بينما الكفاءة مقياس قصير المدى.

وينما يرى(الصيرفي،35:2005) أن المنظمات تتكون من أجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض، والفاعلية الكلية لها تعتمد على الفاعلية الجزئية لكل منها.

ويبين جرفن(Griffin,1999:8) أن الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلاً عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها.

وأما(القريوتي،104:2000) فيعرف فاعلية المنظمة بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو أو التطور الذي يمر به التنظيم.

وينظر إليها(الشماع وحمود، 328:2001) بأنها: السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

بينما يرى(المعايطة، 233:2004) أن الفاعلية تعني مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.

وقد ذكر(الشوبكي،230:2006) إن الفاعلية هي مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف، أو عند المستوى المقصود؛ أي المدى الذي بلغه، أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة.

بينما عرّفها(حريم،192:2010) بأنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وتعرف الدراسة فاعلية المنظمة: بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للتنظيم، بالاستغلال الأمثل للموارد بطريقة تحقق أفضل النتائج المرغوبة، وضمن الإمكانيات المتاحة.

أهمية قياس فاعلية المنظمة:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها أوجدت من أجل تحقيق أهداف محددة لها، اتفق على تحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية قياس فاعلية المنظمات والحكم على مدى تحقيقها لأهدافها ودرجة إسهامها بالوصول إلى النتائج المرغوبة وبالإمكانيات المتوفرة لديها، حيث نستطيع معرفة مستوى الأداء المقرون بالإنتاجية والسلبيات، أو الإيجابيات التي تعاني منها هذه المنظمات، وكذلك معرفة مستوى قيام المنظمة بأعمالها ومقارنة العوائد بالتكاليف والوقت بالجهد المبذول، ونقوم بتقييم وتقويم أداء المنظمة بحيث يتم تلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات لزيادة المنافسة في السوق، وذلك من خلال تقديم الخدمة أو السلعة التي تنتجها المنظمة بجودة عالية وكلفة وسعر أقل من المنظمات المنافسة، للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية أكثر.

مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

إن العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة مداخل الفاعلية تطرقوا إلى مداخل متعددة للفاعلية ولم يتفقوا على عدد معين من المداخل، ولكن أكثر هذه المداخل استعمالاً كما بينها(السالم،43:2005) ما يلي:

1. **مدخل تحقيق الهدف:** إن التنظيمات لا تستحدث إلا من أجل تحقيق أهداف محدده في بيئة معينة، حيث يرى هذا المدخل أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها، لا من خلال وسائلها (السالم،2005).

وقد بين دورتي وهاردي(Dougherty &Hardy,1996) إن الصفة الأكثر تميزاً لبلورة فاعلية المنظمة، هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقق، وتكون مرنة بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث إنه من المتفق عليه أن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً؛ لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، ويعطي دافعية أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين.

وكذلك أشار(الرحاحله،16:2010) إلى أن فلسفة المنظمة تقوم على توحيد جهود أفراد التنظيم لتحقيق غرض معين؛ أي التركيز على الإنجاز لتحقيق الأهداف.

2. **مدخل النظم:** هذا المدخل لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمه فرعية متفاعلة مع بعضها، يؤثر كلٌّ منها على الآخر وبالتالي التأثير على أداء المنظمة ككل، ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير، مثل: كيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة؟ (السالم،2005).

في حين يرى(Tsui, Ashford, Clair, 1995) أن هذا المدخل يدعم توفير وظيفة التنسيق داخل المنظمة، ويؤدي إلى توحيد كافة الإجراءات والجهود والأنشطة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة.

ويؤكد دفت وناو(Daft,&Noe,2001) إلى أن هذا المدخل يساعد بشكل أساسي في رفع كفاءة التنظيم، وذلك من خلال تعريف الأفراد العاملين في المنظمة بأهداف التنظيم، وتشجعهم كذلك لتبادل المعرفة والمهارات مع الزملاء داخل التنظيم, ومع أفراد آخرين من منظمات أخرى.

في حين يشير ديفد وهازنسكي(David & Huczynski,2004) إلى أنه يؤدي إلى تزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وعن قدراتها التنافسية في مواجهة الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في السوق.

ولكن يرى(القريوتي،120:2006) أن مدخل النظم يركز على الاهتمام بالوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف.

3. **مدخل العناصر الإستراتيجية:** يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات، أو الأطراف الموجودة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها، أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها (السالم،2005).

4. **مدخل القيم المتنافسة:** حيث يرى هذا المدخل أن أهداف المنظمة غير ثابتة ومتغيرة وديناميكية، وذلك حسب الموقف (السالم،2005).

ونجد أن(الشماع وخضير،2001:331-332) تطرقوا إلى عوامل أخرى تلعب دوراً رئيسياً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مثل: (العوامل الفنية، والتكنولوجية، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المرتبطة بمخرجات المنظمة).

إن عملية اختيار معايير أو مقاييس الفاعلية لأي منظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة العمل، أو النشاط التي تقوم به المنظمة، فالمنظمات التي تنتج السلع إلى المستهلكين تختلف مقاييس الفاعلية لها عن المنظمة التي تقدم خدمات إلى المنتفعين منها، فالأولى نستطيع قياس مدى فاعليتها بكمية المبيعات من السلع التي تنتجها والإرباح، والثانية يتم قياس مدى فاعليتها بمدى استغلالها للموارد المتاحة، ودرجة رضا المنتفعين عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك تؤثر دورة حياة المنظمة في اختيار مقياس الفاعلية، فالمنظمة في مرحلة النمو يختلف مقياس الفاعلية لها عن منظمة في مرحلة الاستقرار أو التطور أو الانكماش.

وأما لغايات هذه الدراسة، فقد تم اختيار أربعة مداخل لفاعلية المنظمة، التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد استمدت مدلولاتها من خلال المنظور المتعدد الأبعاد للفاعلية كما جاء في دراسة(Tsui,1990)، والمشار لها في(الفهداوي،2004:86) وهذه المداخل هي:

1. **تحقيق الأهداف:** وتمثل درجة فاعلية المنظمة في إدراكها لأهدافها وفي قدرتها الممكنة إزاء تحقيق تلك الأهداف، في ضوء التخطيط لأفضل البدائل، وإيجاد مقاييس مقننة توضح الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف في المنظمة (هال،2001).
2. **التطوير الذاتي للمنظمة:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة، وكفاءتها في بلورة ثقافتها التنظيمية التي تجعلها على معرفة مؤكدة بغاياتها، ورسالتها، وأهدافها، ومجمل عملياتها، وأنشطتها، والتحكم بها، وتسيير عناصرها ومكوناتها الداخلية، وخلق التكيف المناسب مع المتغيرات في البيئية الخارجية والاستجابة لإحلال التطوير التنظيمي اللازم عبر عملياتها، وإزاحة الحواجز التقليدية بين مستوياتها الإدارية وأقسامها الوظيفية، وبناء الفرق لغرض تحقيق أهدافها بجودة متفردة وخصوصية في الأسلوب والأداء (Scott,1992).

3. **رضا المشارك:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة في استطاعتها تلبية حاجات ومطاليب القوى المؤثرة عليها في مواصلة ديمومتها ودعمها وبقائها واستمرارية التفاعل المعتمد بين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، من منطلق كون تلك القوى تتمثل بالفاعلين الاستراتيجيين كالمدراء والموظفين ورجال الإدارة وأصحاب المراكز الرسمية والاجتماعية في البيئة والمجتمع (Robbins,2001).
4. **توظيف الموارد:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة في قدرة نشاطاتها المتمكنة والعالية للحصول على مواردها الأساسية المادية والمعرفية المتاحة من بيئتها وضمان حسن استغلالها لتلك الموارد وبطريقة قصوى (Robey&Sales,1994).

إن مداخل فاعلية المنظمة(تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي للمنظمة، ورضا المشارك، وتوظيف الموارد) التي تبنتها الدراسة، تنسجم مع نماذج تفسير فاعلية المنظمة التي تطرق إليها(حريم،93:2003) بإيجاز وهي:

1. **نموذج تحقيق الأهداف:** وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفاعلية وأكثرها انتشاراً واستناداً لهذا النموذج، فإن أي منظمة تنشأ لتحقق أهداف معينة وفاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف، ومع أن النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العملية في المنظمات، ولكن له مشكلات عديدة أهمها:
   أ. إن الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.
   ب. لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحداها قد يعيق المنظمة أحياناً من تحقيق الأهداف الأخرى.
   ج. لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة محددة.
   د. البعد الزمني(هل يجب الاهتمام بالأهداف قصيرة الأمد، أم بعيدة الأمد؟).
   هـ. لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة هي ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية.
   و. إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد.
2. **نموذج تأمين الموارد:** ويركز هذا النموذج على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها (نتائجها)، وتكون المنظمة فعالة إذا استطاعت تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، والقوى العاملة، ورأس المال، والخبرة الإدارية والفنية، كما يركز هذا النموذج على ضمان بقاء المنظمة على المدى

البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية(التكيف والتأقلم والتأثير)، والمشكلة الرئيسية هنا هي كيفية قياس المرونة والتكيف، ويوجه النقد لهذا النموذج كونه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية بدلاً من فعالية المنظمة نفسها(إغفال العمليات الداخلية).

3. **نموذج العمليات الداخلية:** ويسمى(النظام الصحي) وبموجبه تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين والنظام السليم من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي والمناورات السياسية، ويركز هذا النموذج على الناس، وعلى عملية الرقابة وانسياب المعلومات بسلاسة(باعتبارها وسائل) وعلى الاستقرار باعتباره غاية، ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين.

4. **نموذج رضا الجماعات(الأطراف الرئيسية):** إن المنظمات تعتمد على الناس، وفي نفس الوقت تؤثر على حياتهم، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار رضا الأطراف الرئيسة المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فعالية المنظمة، وأن الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها فمنهم: (المستهلكون ، والموردون ، والعاملون ، والاتحادات ، والمديرون ، والمساهمون، والحكومة والمجتمع بصفة عامة).

إن المنظمات تتكون من مجموعة من الإدارات الفرعية التي ترتبط مع بعضها بعضاً عمودياً وأفقياً، وتعمل معاً من أجل تحقيق أهداف التنظيم ككل، وعملية قياس مستوى فاعلية المنظمة يجب أن يشمل جميع نشاطات الإدارات الفرعية التي تشملها المنظمة؛ لأن كل من هذه الإدارات تؤثر وتتأثر بعمل الإدارات الأخرى مع اختلاف الأهداف الفرعية لكل إدارة، ولكن بمجملها هدفها تحقيق الغاية التي أوجد من أجلها التنظيم، وذلك باستخدام الوسائل والطرائق المتاحة لها، ولا نستطيع تطبيق نموذج معين لقياس فاعلية المنظمة؛ لأن كل نموذج يعالج جانب معين من الفاعلية، ولكن بدمج هذه النماذج بشكل تكاملي وبدقة نستطيع قياس فاعلية المنظمة، مع ملاحظة أن قياس مستوى الفاعلية لكل منظمة يختلف عن الأخرى حسب طبيعة عملها، وأهدافها، وحجمها، ودورة حياتها، وبيئتها الداخلية والخارجية، وطبيعة العنصر البشري الموجود فيها، والجهة التي تقوم بقياس فاعلية المنظمة.

إن مداخل الفاعلية التنظيمية تناولها بعض الباحثين والكتاب من عدة أوجه هي مبينه في الجدول التالي:

جدول رقم(2).

الأطروحات المختلفة لمداخل قياس الفاعلية التنظيمية.

الباحث أو المؤلف.	مداخل قياس الفاعلية التنظيمية.
(جاكسون وآخرون،1988)	1.مدخل الهدف 2.المدخل المقارن 3.مدخل النظم 4.مدخل القيم المتنافسة.
(الشواف، 1989)	1.مدخل الأهداف. 2.مدخل النظم. 3.مدخل التطوير الذاتي للمنظمة 4.مدخل التناقص والتعداد5.مدخل القيم المتنافسة6.مدخل رضا المشارك.
(Robbins,2001)	1.مدخل القدرة على تحقيق الأهداف 2.مدخل التنظيم 3مدخل إرضاء الجهات الإستراتيجية4.مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المشتركة.
(هال،2001)	1.مدخل تنظيم الموارد.2.الهدف3.رضا المشارك4.القيم المتنافسة 5.مدخل التناقص والتعدد.
(مسلم وعمر،2007)	1.المداخل التقليدية وتشمل(مدخل موارد النظام ومدخل العمليات الداخلية). 2.المدخل المعاصرة وتشمل(مدخل إطراف التعامل ومدخل القيم المتنافسة).
(الياسري والعامري ،2007)	1.مداخل الفاعلية الموقفية ويشمل(مدخل الهدف ومدخل قاعدة الموارد ومدخل العملية الداخلية) 2.المداخل المتوازنة وتشمل(مدخل أصحاب المصلحة أو الجمهور ومدخل القيم المتنافسة).
(القريوتي،2009)	1.مدخل الهدف 2.مدخل النظم 3.مدخل الجهات الإستراتيجية 4.مدخل القيم المنافسة.
(حريم،2010)	1.مدخل تحقيق الهدف2.مدخل تامين الموارد3.مدخل رضا المشارك 4. مدخل العناصر الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحث.

إن الجدول رقم(2) يبين مدى عدم اتفاق الباحثين، والكتاب على عدد مداخل الفاعلية، ويتفقون على أن مداخل الفاعلية المذكورة تؤثر على فاعلية المنظمة من جوانب مختلفة، ويجب عند دراسة الفاعلية لأي منظمة مراعاة أن تشمل مداخل الفاعلية أوجه نشاط المنظمة المختلفة؛ للحكم على مدى تحقيقها لأهدافها وفاعليتها.

مستويات الفاعلية التنظيمية:

لقد صنف(جودة،230:2006) أربعة مستويات أساسية للفاعلية وهي:

1. **فاعلية الفرد:** ويتعلق هذا المستوى بقدرة الفرد على تحقيق الهدف المحدد له أو المطلوب منه.
2. **فاعلية الأقسام:** ويتعلق هذا المستوى بمدى تحقيق كل قسم أو شعبة للأهداف المحددة لها.

3. **فاعلية المجموعة:** ويتم التركيز في هذا المستوى على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل والأقسام الأهداف المطلوبة منها.
4. **فاعلية المنظمة:** ويتضمن مدى قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها الكلية والوصول إلى النتائج المطلوبة.

إن فاعلية المنظمة ما هي إلا تضافر جهود العاملين فيها بشكل متكامل ابتداءً من الفرد ثم مجموعة العمل التي ينتمي إليها داخل المنظمة ثم المنظمة ككل، وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة لكي تحقق الأهداف المطلوبة منها ضمن الإمكانيات المتاحة.

محددات اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة:

إن عملية اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة يتوقف على ثلاثة اعتبارات، كما بينها كل من(مسلم وعمر،2007: 164; عبوي،2006: 36) وهي:

1. **تفضيلات الإدارة العليا:** حيث إنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وغالباً ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد معايير تقييم فاعلية المنظمة.
2. **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي، كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلاً يعتبر من أكثر الأهداف استخداماً في قياس فاعلية المنظمة، وذلك لوجود مقاييس مستقرة، ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة، وبالتالي الحكم عليها.
3. **الظروف البيئية:** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام، أو العمليات الداخلية، وأما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف مع المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

إن عملية تحديد واختيار المدخل المناسب لقياس فاعلية المنظمة يتوقف على العوامل التالية:

1. **مجموعة العوامل الداخلية**: حيث تشمل هذه العوامل طبيعة نشاط المنظمة، وحجمها، وأهدافها، والهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة فيها، وطبيعة وحجم العمليات الداخلية فيها، وطبيعة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة لها.
2. **مجموعة العوامل الخارجية:** حيث تشمل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والبيئية المحيطة بالمنظمة التي تؤثر عليها وعلى مدخلاتها من موارد بشرية ومادية، وعلى مخرجاتها من سلع أو خدمات.

2.2 الدراسات السابقة:

لقد أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى قلة وجود دراسات على المستوى المحلي، والتي تبحث في أثر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي ، والبعد التنظيمي ، والبعد البشري ، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة بشكل مباشر – على حد علم الباحث– فقد حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها.

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة قامت بها(مجيد، 2010) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة(الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة، ودلت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي) كما تُفسر أيضاً(57.3%) من التباين في بُعد(تميز القيادة) وتُفسر أيضاً (60.9) من التباين في بُعد(تميز المرؤوسين) وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية).

دراسة قام بها(الزريقات،2010) بعنوان"أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة"هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع المعلومات وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ(3.60).
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت(59.4%) من التباين في بُعد (فاعلية اتخاذ القرار).

دراسة قام بها(آدم، 2010) بعنوان"مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"،وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(420) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره(62.3%) من التباين في التطوير التنظيمي.

كما وأجرى كُلٌ من (كراسنة والخليلي، 2009) دراسة بعنوان "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف بواقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (106) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها وتهذيب المعرفة التي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتهذيبها وتخزينها وتوثيقها والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة ونشرها، وتبادلها وتنميتها، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

وفي دراسة(المجالي،2009) بعنوان" مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (418) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كان من أبرزها: أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وأن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا بدرجة مرتفعة. وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

أما دراسة(المطاعني،2008) فجاءت بعنوان" بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان". وقد هدفت الدراسة إلى اختبار واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن ثم بناء أنموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، ومعرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتمّ جمع المعلومات من مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في هذه المؤسسات في العام الجامعي (2007/2006) والبالغ عددهم(2170) أكاديمياً،حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (327) فرداً.وكانت من أهم نتائج الدراسة: أنّ درجة تطبيق إدارة

المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة.

وأجرى(العطوي،2008) دراسة بعنوان" مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة(371) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى متوسط.
2. أن أبعاد فاعلية المؤسسة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.
3. وجود أثر لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية، وأن أبعاد وظائف إدارة المعرفة تفسر(68.7%) من التباين في بُعد (الفاعلية التنظيمية).

وجاءت دراسة(الكندي،2008) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، وإلى معرفة درجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة، وتمّ فيها التركيز على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي.
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة، أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع

الاجتماعي وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

وفي الدراسة التي قام بها(العتيبي ،2007) بعنوان:" إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" التي هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري. إضافة إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
2. يرى أفراد عينة الدراسة عدم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
3. يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات(المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمستوى الوظيفي).

أما دراسة(بيدس،2007) بعنوان" استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصالات الأردنية وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. تُستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة، مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، وفي المقابل ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام

البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة.

3. تمثلت أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة بالتخطيط السيء وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة.

أما دراسة(طشقندي، 2007) فجاءت بعنوان"إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثرها في التطوير التربوي. وكذلك توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعليها. إضافة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم. ومن أهم نتائج الدراسة:

1. يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم.
2. إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
3. يجد أفراد مجتمع الدارسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

كما قام(القطارنه،2006) بدراسة بعنوان" مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديراً و(336) موظفاً، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي:

1. إن توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
2. إن معدل فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.
3. إن أدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين أن إدراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
4. يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

وفي الدراسة التي قام بها(حجازي،2005) بعنوان" قياس أثر أدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة" والتي هدفت إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة ، والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين. إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها.وقد أجريت الدراسة في (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام، و(10) من القطاع الخاص ، وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل(280) فرداً، منهم(240) من القطاع العام ، و(240) من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة، كما بينت الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك، والتعلم.

وأما الدراسة التي قام بها(أبو فارة،2004) بعنوان" العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" والتي هدفت إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية(الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مداخل إدارة المعرفة حيث توفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة ، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات ، ويوفر لها نظاماً

دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة. ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.إضافة إلى أن نجاح المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات بصورة فاعلة وكفؤة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً وجوهرياً في التحسن المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية ، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

وفي دراسة قام بها(الفهداوي، 2004) بعنوان" أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، لدى القيادات الإدارية في جامعة مؤتة(الأردن) ضمن المستويات: (مساعد رئيس، مدير مركز أو وحدة، مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس ديوان). جُمعت المعلومات من خلال مسح شامل لعينة، بلغ تعدادها(244) عضواً، واستخدمت أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها ما يأتي:

1. إن تصورات المستجيبين نحو التصميم البيروقراطي، كانت مرتفعة، من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي ونسبتـــه(3.4414).
2. إن تصورات المستجيبين نحو التصميم الأدهوقراطي، كانت متوسطة، من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي ونسبته(2.3448).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين التصميم التنظيمي، كمتغير مستقل، وفاعلية المنظمة، كمتغير تابع؛ إذْ فسر المتغير المستقل ما مقداره (54.7%) من التباين في المتغير التابع.

وأوصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الاهتمام بإدارة التغيير لتحسين نمط التصميم التنظيمي، وتعزيز فاعلية المنظمات في ضوء ذلك.

وفي الدراسة التي قاما بها(الساعد وحريم ،2004) بعنوان" دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع

الصناعات الدوائية بالأردن" التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة ، وبتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذالك وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين، وكذلك تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة أجراها حسين وآخرون (Hussain et al,2010) بعنوان: "Knowledge Management For SMEs In Developing Countries" " إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ". حيث كان هدف هذه الدراسة هو الوصول إلى حالة إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، وكذلك اختبار العوامل التي تؤثر في تبني إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية. وعلى الرغم من أن هناك العديد من المنظمات قد أدركت أهمية إدارة المعرفة في نمو الأعمال وتطويرها، إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية لم تدرك هذه الأهمية. واقترحت مدخل معين لإدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

كما قام اجوير (Aguior,2009) بدراسة بعنوان : "Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry" "تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث والتطوير في الصناعات الدوائية". وهدفت الدراسة إلى استقصاء اتجاهات مدراء الشركات الدوائية في أمريكا نحو إدارة المعرفة. بينت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل وطرق إدارة المعرفة يزيد من

المشاركة في المعرفة، كما أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تسهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الدوائية.

وقام كل من يان وخاي (Yan & Xie,2009) بدراسة بعنوان: "An empirical analysis of the antecedents of knowledge management strategies" "تحليل تجريبي للسوابق من استراتيجيات إدارة المعرفة"، وهدفت إلى تحديد ما السوابق التي تؤثر على اختيار التدوين واستراتيجيات التخصيص، بلغ عدد أفراد العينة (193) مفردة. وكشفت النتائج أن المعرفة في الأعمال التجارية يمكن أن تخلق ميزة تنافسية للمنظمات، وأن أنواع الثقافات المختلفة يمكن أن تكون سابقة لأنواع مختلفة من استراتيجيات إدارة المعرفة، وأن ثقافة السوق لا تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات إدارة المعرفة.

وفي دراسة اولفر (Oliver,2008) بعنوان:" Knowledge Management Practices To Support Continuous Improvement" "ممارسات إدارة المعرفة لدعم التطور المستمر". فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة مع النظر إلى عملياتها، وقد تم جمع البيانات بواسطة المسح البريدي للمنظمات الاسترالية التي تمتلك معيار(ISO9000.) وأظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمات الأكثر نجاحاً قد قدمت توجيهات وتوصيات للمشاركة بـــ(الخبرات، والتقدم بالمشاريع، وأفضل الممارسات، والنجاح، والفشل) وكذلك المشاركة بالخبرات التي تكتسب من البيئة العامة، وأخيرا الاستفادة من الهيكل التنظيمي الذي يمكن إن يسهل الاتصالات بين العاملين.

وقد أجرى ساين(Singh,2008) دراسة بعنوان : "The development and Investigations of A conceptual Model to Understand Knowledge Management" "التحري وتطوير نموذج شمولي لفهم إدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج شمولي نظري لفهم إدارة المعرفة في (72) شركة من الشركات الكندية والهندية والأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة المطبقة في خطوط الأعمال أسهمت في معرفة أن كل مرحلة من مراحل الإنتاج تنسجم مع أهدافها المحددة وتتلاءم مع مراحل تطور المعرفة.

دراسة فيليسيانو (Feliciano,2007) بعنوان (The Success Criteria For Implementing Knowledge Management Systems In An Organization) "معايير النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات". وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في ولاية منهاتن في الولايات المتحدة إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفة، والتركيز على بناء قاعدة معرفة تنظيمية لإعادة الاستخدام العملي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في الولايات الأمريكية، انقسمت الدراسة إلى قسمين: في القسم الأول: تم تطوير أنموذج لتطبيق عمليات توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها في إطار أنظمة المعلومات شائعة الاستخدام، بينما تحقق القسم الثاني للدراسة من صدق الأنموذج وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانه وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعايير أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والموارد المادية والثقافة المشتركة للمؤسسة والتقييم والتنظيم والتدريب.

دراسة وانغ (Wang, 2006) بعنوان" (Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute In Taiwan) "إدارة المعرفة في فرق الابتكار: دراسة حالة لمعهد تطوير تكنولوجيا المعلومات في تايوان". ركزّت هذه الدراسة على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف إدارة المعرفة في عمليات الابتكار، وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء النشاطات الجماعية لإدارة المعرفة، بدلاً من التركيز على أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية. ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي: كيف تم البدء باستخدام نشاطات إدارة المعرفة وتبنيها لتحسين وتعزيز نشاطات الابتكار؟ وقد تبنت الدراسة إطاراً تفسيرياً يسمح بالتنقيب العميق في نمط عمليات المعرفة والنشاطات المتعلقة بالابتكار. كما تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال عمل المقابلات الشخصية، وكذلك منهج مراقبة العمل الجماعي، والاعتماد على الوثائق واستعراض

البيانات التي تم تجمعيها لتحديد المواضيع الرئيسية التي تساعد في فهم إدارة المعرفة والعمليات ذات الصلة ضمن فرق الابتكار. وقد خلُصت الدراسة إلى تجهيز نموذج لفريق إدارة المعرفة يضم ثمانية عناصر هي: خصائص المشروع، وعملية البحث والتطوير، وسياق البحث والتطوير، وفريق العمليات، ونظم المعلومات، والتعلم الفردي والجماعي، وإدارة المعرفة في الممارسة العملية، وممارسة أداء الابتكار.

دراسة قام بها ماريان وآخرون(Maryan et al,2006) بعنوان(An Empirical Examination of the Influence of Organization Culture on Knowledge Management Practices)" دراسة تطبيقية لتأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة" هدفت الدراسة لبيان كيف تؤثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة، حيث استخدمت دراسة حالة في شركة خدمات معلوماتية عالمية تملك ما يقارب حوالي(316000) موظف وهي مسؤولة عن تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجية.حيث استخدمت المقابلات شبه المهيكلة مع (20) موظفاً منهم مستشارين ومديري برامج ومديري مشاريع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن علاقة ثقافة المنظمة بإدارة المعرفة لا تشمل التأثير في سلوكيات العاملين كالمشاركة بالمعرفة والبحث عنها فقط، ولكن باختيار التكنولوجيا وبنشوء إدارة المعرفة ونشرها في المنظمة.
2. إبراز أهمية دور قادة إدارة المعرفة ونجاحهم من خلال دعمهم من قبل الإدارة العليا والتركيز على المشاركة بالمعرفة.
3. إبراز أهمية القادة في أنجاح إدارة المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت المقدمة لمستخدمي إدارة المعرفة.

دراسة بايونجو وآخرين(Byounggu, et, al, 2006) بعنوان (Effects Of Knowledge Management Strategy On Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach)" أثر استراتيجية إدارة المعرفة على الأداء المنظمي: إطار نظري تكميلي". وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة سدني في استراليا إلى البحث عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المنظمي انطلاقاً من مدخل النظرية التكاملية. تكونت عينة الدراسة التجريبية

من(131) شركة كورية تمّ من خلالها جمع بيانات تتعلق باستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المنظمي . أظهرت النتائج وجود ثلاثة أنواع من العلاقات بين استراتيجيات إدارة المعرفة هي: غير التكاملية، والتكاملية التناظرية غير الحرجة، والتكاملية المتناظرة، كما أظهر تحليل استراتيجيات المعرفة المبني على مصدر إدارة المعرفة إمكانية الاستفادة من تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الشركات لتعزيز التأثير في الأداء المنظمي لديها، وأخيرًا أظهرت النتائج ضرورة دراسة العلاقة التكاملية بين الاستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مستويات أداء منظمي أعلى.

دراسة ديسوزا (Desouza,2006) بعنوان (Knowledge Management Maturity Model: Theoretical Development And Preliminary Empirical Testing) " نموذج نضج إدارة المعرفة: التطوير النظري والاختبار العملي البدائي". تهدف هذه الدراسة التي أجريت في جامعة ألينوي في شيكاغو في الولايات المتحدة إلى وضع نموذج متقدم لإدارة المعرفة من الناحيتين النظرية والعملية. فرغم أن مجال إدارة المعرفة قد لقي اهتماماً واسعاً من الممارسين والعلماء، إلا أن إدارة المعرفة تعاني من عدم وجود أسس ومقاييس علمية موثوقة لقياس العمليات وتحديد نتائج هذه الجهود. كما أن الجهود المبذولة لإدارة المعرفة تفتقر إلى إطار عمل مفيد لوصف مسار إدارة المعرفة. ومن هنا تحاول هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح لإدارة المعرفة، ويتألف هذا النموذج من أربعة عناصر تتعلق بإدارة المعارف، ومصادر الإدارة، والإدارة، والتحليل، وهذه العناصر الأربعة تشكل مجموعة من الأنشطة المنظمة ويجب أن تنفذ من أجل إدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى إنتاج مقياس يساعد في تحسين أجندة المعرفة التنظيمية من خلال تركيزه على مكونات إدارة المعرفة، وإدارة المصادر، وإدارة التحليل، وإدارة التفسير، وإدارة العمل.

وفي دراسة قام بها بابوجي (Bapuji,2005) بعنوان(External Knowledge Management Strategies and Firm Performance)" الإستراتيجيات الخارجية لإدارة المعرفة وأداء الشركات" والتي هدفت إلى اختبار ودراسة أثر الأنماط المختلفة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات في كندا. وتكونت عينة

الدراسة من(122) من العاملين في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا في كندا.ومن أهم نتائج الدراسة:

1. أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.
2. استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.

وأما الدراسة التي قام بها مالهوترا(Malhotra,2003) بعنوان " Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs" بعنوان" قياس أصول المعرفة ونظم المعرفة من أجل التنمية في اجتماعات الأمم المتحدة الاستشارية التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية" وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية وهدفت إلى صياغة إطار عام لأسس ومعايير قياس إدارة المعرفة وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك، وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام ، وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانيات القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات ، ثم التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي، وعدم إغفال الجانب الإنساني في النشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل عنصراً حرجاً لجميع تلك النشاطات.

ما يميز هذه الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة، وبخاصة في المؤسسات العامة، مما يزيد من فاعلية أدائها، ومقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفاعلية إلا أنها لا تزال تواجه الكثير من التحديات سواء النظرية أو التطبيقية؛ لهذا جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم إدارة المعرفة، وربطه في فاعلية المنظمة، حيث لا تزال الدراسات السابقة بهذا المجال قليلة على المستوى المحلي –على حد علم الباحث – وبالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة فإنها تقتصر على وظائف إدارة المعرفة، وعملياتها واستراتيجياتها، وذكر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي ، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) وعدم ربطها بشكل مباشر بفاعلية المنظمة لما لها من

أهمية وتأثير في تحسين مستوى الأداء في المنظمات، وقيامها بواجباتها؛ مما ينعكس على جودة الخدمات أو السلع التي تقدمها وتحقيق ميزة إضافية للمنظمات.

لذلك جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال- في حدود علم الباحث- لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة (تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي، ورضا الموظفين، وتوظيف الموارد) في أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة.

لقد اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، والتي تشكل رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل كافة البيانات المجتمعة من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي اعتمدتها الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المصنفين وغير المصنفين في أمانة عمان الكبرى، في جميع الوظائف وعددهم(4807) موظفاً وموظفة، حيث تم استثناء الموظفين بعقود والمستخدمين والعمال؛ كونهم غير مصنفين في وظائف دائمة ومعرضين إلى ترك العمل بأية لحظة، وذلك بحسب كشوفات مديرية الموارد البشرية لأمانة عمان الكبرى بتاريخ2011/6/15 وكما في الملحق(د) المرفق حيث تم توزيع الاستبانة لأغراض هذه الدراسة، خلال الفترة الواقعة من 2011/6/16م ولغاية 2011/7/1 م.

3.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (10%) من مجتمع الدراسة وكما في الملحق(د)المرفق, وتم توزيع(481) استبانة على الموظفين في أمانة عمان الكبرى، حيث استرجع منها (472)استبانة، وتم استبعاد(12) استبانة؛ لعدم صلاحيتها للتحليل

الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (460) استبانة لتشكل ما نسبته(9.5%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (95.6%) من عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الجدول رقم(3)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	289	62.8
	أنثى	171	37.2
العمر	30 سنة فأقل	178	38.7
	31-40 سنة	200	43.5
	41-50 سنة	66	14.3
	51 سنة فأكثر	16	3.5
الخبرة الوظيفية	10سنوات فأقل	262	57.0
	من11-15سنة	117	25.4
	من16-20 سنة	55	12.0
	21 سنة فأكثر	26	5.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	140	30.4
	دبلوم كلية مجتمع	106	23.0
	بكالوريوس	190	41.3
	دراسات عليا	24	5.2
المستوى الوظيفي	مدير	5	1.1
	مساعد مدير	2	0.4
	رئيس شعبة	36	7.8
	رئيس قسم	54	11.7
	موظف	363	78.9

يتضح من معطيات الجدول السابق أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد شكلوا ما نسبته (62.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (37.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (31-40 سنة) المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (43.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وشكلت ما نسبته (38.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (14.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (3.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما ما يتعلق بمتغير الخبرة الوظيفية، فقد بينت النتائج أنّ الموظفين ممّن خدمتهم (10سنوات فأقل) قد شكلوا ما نسبته (57.0%)، مقابل (25.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم في الوظيفة (من11-15سنة)، تلا ذلك الموظفين الذين تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (من 16-20 سنة) وشكلوا ما نسبته (12.0%)، وأخيراً شكل الموظفون الذين تزيد مدة خدمتهم عن (21 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته (5.7%) من مجموع عدد عينة الدراسة.

كما بينت النتائج أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (41.3%)، مقابل (30.4%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الثانوية العامة فأقل، تلاها حملة درجة دبلوم كلية المجتمع وشكلوا ما نسبته (23.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأخيرا شكل حملة درجة الدراسات العليا ما نسبته (5.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد أشارت النتائج أنّ الموظفين شكلوا ما نسبته (78.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (11.7%) كانوا من رؤساء الأقسام، وانّ (7.8%) من مجموع أفراد العينة كانوا رؤساء شعب، وأنّ (1.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا من المدراء، مقابل (0.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا من مساعدي المدراء.

4.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة(الملحق (أ)) وتم تطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول : ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي) والمتغيرات الوظيفية(الخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: واشتمل على(34) فقرة تم توزيعها لتشمل إبعاد المتغير المستقل(إبعاد إدارة المعرفة) حيث تم صياغتها وبناء فقراتها استرشاداً بدراسة (مجيد،2010;الزريقات،2010;آدم،2010).

الجزء الثالث: واشتمل على(20) فقرة تم توزيعها لتشمل إبعاد المتغير التابع (فاعلية المنظمة) تم صياغتها وبناء فقراتها استرشاداً بدراسة (الفهداوي، 2004) وكما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

أسم البعد	تسلسل الفقرات.
المتغير المستقل(إدارة المعرفة)	**34-1**
البعد التكنولوجي	7-1
البعد الاجتماعي	14-8
البعد التنظيمي	21-15
البعد البشري	27-22
البعد الاستراتيجي	34-28
المتغير التابع(فاعلية المنظمة)	**54-35**
تحقيق الأهداف	39-35
التطوير الذاتي	44-40
رضا المشارك	49-45
توظيف الموارد	54-50

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، إي التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه تم عرضها على(12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في الملحق(ب) للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وبعد استرداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي، وفضلاً عن ذلك ولغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، فقد جرى عرضها على عينة استطلاعية قوامها(25) موظفاً من خارج عينة الدراسة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (5)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
7-1	البعد التكنولوجي	0.885
14-8	البعد الاجتماعي	0.865
21-15	البعد التنظيمي	0.787
27-22	البعد البشري	0.876
34-28	البعد الإستراتيجي	0.910
39-35	تحقيق الأهداف	0.891
44-40	التطوير الذاتي	0.906
49-45	رضا المشارك	0.897
54-50	توظيف الموارد	0.911

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance);للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها, إضافة إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

وبناءً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض.	متوسط.	مرتفع.
2.49-1	**3.49-2.50**	**5.00-3.50**

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (5.00-3.50) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.49-2.5) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

1.4 عرض النتائج:

أ- الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
7-1	التكنولوجي	3.2068	0.88158	1	متوسط
14-8	الاجتماعي	2.7661	0.86232	3	متوسط
21-15	التنظيمي	2.7714	0.87695	2	متوسط
27-22	البشري	2.5743	0.90279	5	متوسط
34-28	الاستراتيجي	2.6385	0.90269	4	متوسط
34-1	**المتوسط الحسابي العام**	**2.7979**	**0.75389**	-	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (6) إلى أن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر (أبعاد إدارة المعرفة) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.7979)، وانحراف معياري (0.75389)، وقد احتل البُعد التكنولوجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2068)، تلاه البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (2.7714)، وجاء في المرتبة الثالثة، البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.7661)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة البعد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.6385)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة البعد البشري بمتوسط حسابي (2.5743) وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى لا تزال في بداياتها .

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) بصورة منفردة:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد التكنولوجي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	توظف أمانة عمان الكبرى الشبكات الإلكترونية بشكل يسهل توزيع المعرفة بين الإدارات والموظفين.	3.3348	1.10302	1	متوسط
2	تستخدم أمانة عمان الكبرى برمجيات متنوعة لتسهيل توظيف المعرفة من قبل الموظفين.	3.2783	1.05035	2	متوسط
3	تتوفر لدى أمانة عمان الكبرى أجهزة حواسيب ملائمة وحديثة لتوظيف إدارة المعرفة.	3.2565	1.16384	5	متوسط
4	تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه لتوظيف المعرفة في أمانة عمان الكبرى.	2.9587	1.14162	7	متوسط
5	تستخدم أمانة عمان الكبرى آليات تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة بطريقة تسهل تشاركها وتوظيفها.	3.0783	1.14064	6	متوسط
6	البنية التحتية الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى قابلة للتحديث والربط التكنولوجي الداخلي والخارجي لمواكبة مستجدات تبادل المعرفة.	3.2696	1.17950	4	متوسط
7	لدى أمانة عمان الكبرى وسائل إدخال وإخراج للمعلومات من وإلى قواعد البيانات والتي تتناسب مع احتياجات العمل.	3.2717	1.23231	3	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**3.2068**	**0.88158**	–	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد التكنولوجي قد بلغ (3.2068) بانحراف معياري (0.88158)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (توظف أمانة عمان الكبرى الشبكات الإلكترونية بشكل يسهل توزيع المعرفة بين الإدارات والموظفين) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه لتوظيف المعرفة في أمانة عمان الكبرى) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الاجتماعي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
8	تشجع أمانة عمان الكبرى تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الموظفين في جميع وحداتها الإدارية.	2.9674	1.19959	**3**	متوسط
9	تشجع أمانة عمان الكبرى نقل المعارف والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	3.0543	1.18601	**2**	متوسط
10	تحاول أمانة عمان الكبرى تخزين خبرات الموظفين ومعارفهم في قواعد البيانات لديها.	2.7761	1.14517	**4**	متوسط
11	تشجع أمانة عمان الكبرى المتعاملين معها على إبداء رغباتهم.	2.6326	1.11135	**5**	متوسط
12	تعّد أمانة عمان الكبرى تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات بين إداراتها المختلفة.	3.0826	1.13458	**1**	متوسط
13	تقوم أمانة عمان الكبرى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي.	2.3978	1.14732	**7**	منخفض
14	تسهل أمانة عمان الكبرى على الموظفين عملية الوصول إلى المعلومات الخاصة بإداراتها المختلفة.	2.4522	1.19362	**6**	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.7661**	**0.86232**	-	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد الاجتماعي قد بلغ (2.7661) بانحراف معياري (0.86232)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (12) (تعد أمانة عمان الكبرى تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات بين إداراتها المختلفة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (تقوم أمانة عمان الكبرى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد التنظيمي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها أمانة عمان الكبرى وحفظها في قواعد البيانات المعرفية.	3.1348	1.15436	**1**	متوسط
16	تستخدم الإدارة في أمانة عمان الكبرى أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.	2.8087	1.08582	**4**	متوسط
17	تسعى إدارة أمانة عمان الكبرى إلى إيجاد قاعدة بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين إداراتها المختلفة.	2.9109	1.12541	**2**	متوسط
18	هيكل العلاقات التنظيمية في أمانة عمان الكبرى يسمح بتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة.	2.6696	1.14311	**5**	متوسط
19	تكتسب الإدارة في أمانة عمان الكبرى المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.	2.5534	1.15543	**6**	متوسط
20	تقوم الإدارة في أمانة عمان الكبرى بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها.	2.5152	1.15931	**7**	متوسط
21	استخدام المعرفة من قبل الموظفين في أمانة عمان الكبرى يساعد على الإبداعية والتطوير.	2.8109	1.24420	**3**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.7714**	**0.87695**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد التنظيمي قد بلغ (2.7714) بانحراف معياري (0.87695)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها أمانة عمان الكبرى وحفظها في قواعد البيانات المعرفية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (تقوم الإدارة في أمانة عمان الكبرى بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها) في المرتبة الأخيرة .

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد البشري

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
22	تستقطب أمانة عمان الكبرى الأفراد ذوي المؤهلات الإبداعية.	2.5130	1.20721	**3**	متوسط
23	يوجد برامج تدريبية في أمانة عمان الكبرى لتطوير استخدام المعرفة من قبل الموظفين.	3.0826	1.20534	**1**	متوسط
24	يتم تداول المعرفة في أمانة عمان الكبرى بين المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.	2.6043	1.12410	**2**	متوسط
25	يوجد في أمانة عمان الكبرى قاعدة بيانات تساعد الموظفين لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	2.4065	1.11338	**6**	منخفض
26	يشجع المناخ التنظيمي لدى أمانة عمان الكبرى على تنمية المعرفة لدى الموظفين.	2.4152	1.09434	**5**	منخفض
27	تساعد سياسات العمل المتبعة في أمانة عمان الكبرى على تطوير المهارات المعرفية لدى الموظفين.	2.4239	1.15124	**4**	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.5743**	**0.90279**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد البشري قد بلغ (2.5743) بانحراف معياري (0.90279)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (23) (يوجد برامج تدريبية في أمانة عمان الكبرى لتطوير استخدام المعرفة من قبل الموظفين) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (25) (يوجد في أمانة عمان الكبرى قاعدة بيانات تساعد الموظفين لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الاستراتيجي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
28	تسعى إستراتيجية أمانة عمان الكبرى لتجسيد نقل المعرفة إلى جميع موظفيها وعلى مختلف المستويات.	2.7239	1.13177	**2**	متوسط
29	تشجع أمانة عمان الكبرى الموظفين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهدافها.	2.5109	1.08761	**6**	متوسط
30	تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	2.4652	1.09110	**7**	منخفض
31	تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	2.7848	1.09633	**1**	متوسط
32	تنسجم جهود التخطيط الإستراتيجي لأمانة عمان الكبرى مع رؤيتها.	2.6783	1.09503	**4**	متوسط
33	تتبنى أمانة عمان الكبرى خطط إستراتيجية تساعد على تنمية المهارات المعرفية لموظفيها.	2.6152	1.14036	**5**	متوسط
34	تنسجم أهداف أمانة عمان الكبرى الإستراتيجية مع رؤيتها.	2.6913	1.19382	**3**	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**2.6385**	**0.90269**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد الاستراتيجي قد بلغ (2.6385) بانحراف معياري (0.90269)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (31) (تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية) في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى حسب تصورات المبحوثين؟.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
35−39	تحقيق الأهداف	2.5470	0.90207	2	متوسط
40−44	التطوير الذاتي	2.5639	0.97158	1	متوسط
45−49	رضا الموظفين	1.8696	0.88524	4	منخفض
50−54	توظيف الموارد	2.3061	0.99649	3	منخفض
35−54	**المتوسط الحسابي العام**	**2.3216**	**0.79919**	−	**منخفض**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (12) إلى أن تصورات المبحوثين نحو مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى قد جاءت منخفضة بمتوسط حسابي (2.3216)، وانحراف معياري (0.79919)، وقد احتل بُعد التطوير الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5639)، تلاه بُعد تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (2.5470)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي (2.3061)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد رضا الموظفين بمتوسط حسابي (1.8696) وهذا يشير إلى وجود قصور لدى أمانة عمان الكبرى في مستوى توظيف الموارد المتاحة لها بالشكل الأمثل مما انعكس على مستوى رضا الموظفين.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى) بصورة منفردة:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تحقيق الأهداف

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
35	تعمل أمانة عمان الكبرى على وضع الأهداف القابلة للتطبيق.	2.8696	1.09681	**1**	متوسط
36	هناك تطابق مدروس بين أهداف أمانة عمان الكبرى وأهداف موظفيها.	2.4522	1.08861	**4**	منخفض
37	تحظى جميع الأهداف التي تتبناها أمانة عمان الكبرى بقبول الموظفين بها.	2.3370	1.05282	**5**	منخفض
38	تعتمد أمانة عمان الكبرى إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة.	2.6000	1.08304	**2**	متوسط
39	تعّد المشاركة القاعدة الأساسية في وضع الأهداف الأساسية وفي بلورة الأهداف الجديدة.	2.4761	1.08539	**3**	منخفض
–	**المتوسط الحسابي العام**	**2.5470**	**0.90207**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تحقيق الأهداف قد بلغ (2.5470) بانحراف معياري (0.90207)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (35) (تعمل أمانة عمان الكبرى على وضع الأهداف القابلة للتطبيق) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (37) (تحظى جميع الأهداف التي تتبناها أمانة عمان الكبرى بقبول الموظفين بها) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التطوير الذاتي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
40	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تبني سياسات متقدمة لتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع العمل.	2.6674	1.15481	**1**	متوسط
41	لأمانة عمان الكبرى ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير المناسب.	2.5457	1.12995	**3**	منخفض
42	تشمل برامج التطوير في أمانة عمان الكبرى كافة المستويات التنظيمية.	2.4848	1.14798	**4**	منخفض
43	تسعى أمانة عمان الكبرى للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عملياً.	2.6413	1.13166	**2**	متوسط
44	تتبنى أمانة عمان الكبرى سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة.	2.4804	1.13263	**5**	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.5639**	**0.97158**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التطوير الذاتي قد بلغ (2.5639) بانحراف معياري (0.97158)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تبني سياسات متقدمة لتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع العمل) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (44) (تتبنى أمانة عمان الكبرى سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد رضا الموظفين

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
45	يشعر الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالرضا الفعلي عن عملهم.	2.1065	1.19164	**1**	منخفض
46	يحظى الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالمكافآت بحسب الجدارة والاستحقاق.	1.6261	0.94245	**5**	منخفض
47	لأمانة عمان الكبرى دور بارز بالإسهام في تطوير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	2.0065	1.10157	**2**	منخفض
48	يدرك جميع الموظفين أن أمانة عمان الكبرى المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم المعرفية.	1.9457	1.04542	**3**	منخفض
49	يحظى الموظفون في أمانة عمان الكبرى بفرص الترقية بحسب الاستحقاق.	1.6630	0.98438	**4**	منخفض
–	**المتوسط الحسابي العام**	**1.8696**	**0.88524**	–	**منخفض**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد رضا الموظفين قد بلغ (1.8696) بانحراف معياري (0.88524)، ويمثل درجة تقدير منخفضة، وقد احتلت الفقرة رقم (45) (يشعر الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالرضا الفعلي عن عملهم) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (46) (يحظى الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالمكافآت بحسب الجدارة والاستحقاق) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد توظيف الموارد

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
50	لأمانة عمان الكبرى إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى العوائد من الموارد المادية المتاحة.	2.3565	1.20233	**1**	منخفض
51	تتفاعل أمانة عمان الكبرى مع التحولات الحاصلة في موارد البيئة المادية.	2.2913	1.11140	**4**	منخفض
52	تسعى أمانة عمان الكبرى جاهدة لتوظيف عملياتها الإدارية لتحقيق أهدافها.	2.3130	1.12112	**2**	منخفض
53	تعتمد أمانة عمان الكبرى على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المادية.	2.2696	1.12466	**5**	منخفض
54	تحاول أمانة عمان الكبرى إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد المادية والمالية والبشرية.	2.3000	1.25297	**3**	منخفض
–	**المتوسط الحسابي العام**	**2.3061**	**0.99649**	–	**منخفض**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد توظيف الموارد قد بلغ (2.3061) بانحراف معياري (0.99649)، ويمثل درجة تقدير منخفضة، وقد احتلت الفقرة رقم (50) (لأمانة عمان الكبرى إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى العوائد من الموارد المادية المتاحة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (53) (تعتمد أمانة عمان الكبرى على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المادية) في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) وفاعلية أمانة عمان الكبرى؟.

الجدول رقم (17)

قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) وفاعلية أمانة عمان الكبرى

أبعاد المتغير المستقل	**المتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى)**
البعد التكنولوجى	*0.432
البعد الاجتماعى	*0.634
البعد التنظيمى	*0.701
البعد البشري	*0.763
البعد الاستراتيجى	*0.770
فاعلية إدارة المعرفة	***0.772**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من معطيات الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) والمتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.772). كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين أبعاد المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) والمتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى) وقد بلغت قيم معامل الارتباط على التوالي (0.432، 0.634، 0.701، 0.763، 0.770).

ب- اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات

المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (18) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
البعد التكنولوجي	1.766	0.566	0.257−
البعد الاجتماعي	2.769	0.361	0.027
البعد التنظيمي	3.210	0.312	0.026
البعد البشري	3.734	0.268	0.191
البعد الاستراتيجي	3.174	0.315	0.068

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.766− 3.734)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.268− 0.566) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي ، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		195.022	5	39.004		
الخطأ	0.662	98.140	454	0.216	***180.437**	**0.000**
الكلي		293.162	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (180.437) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (66.2%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي،البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة .

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في فاعلية المنظمة

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.047-	0.033	0.052-	1.445-	0.149
البعد الاجتماعي	0.098	0.042	0.106	**2.343***	**0.020**
البعد التنظيمي	0.109	0.044	0.119	**2.450***	**0.015**
البعد البشري	0.278	0.046	0.314	**5.977***	**0.000**
البعد الاستراتيجي	0.342	0.043	0.386	**7.987***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المنظمة) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التكنولوجي) في المتغير التابع (فاعلية المنظمة).

الجدول رقم (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بفاعلية المنظمة من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستراتيجي	**0.593**	**25.850***	**0.000**
البعد البشري	**0.655**	**9.011***	**0.000**
البعد التنظيمي	**0.661**	**2.912***	**0.004**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة

في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ البُعد الاستراتيجي المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (59.3%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، تلاه البعد البشري الذي فسر مع البعد الاستراتيجي ما مقداره (65.5%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، وأخيراً دخل البعد التنظيمي الذي يفسر مع البعدين السابقين ما مقداره (66.1%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المنظمة).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في تحقيق الأهداف في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		228.714	5	45.743		
الخطأ	0.609	144.792	454	0.319	***143.428**	**0.000**
الكلي		373.506	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في تحقيق الأهداف في أمانة عمان الكبرى، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (143.428) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره

(60.9%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في تحقيق الأهداف في أمانة عمان الكبرى.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في تحقيق الأهداف

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	-0.065	0.040	-0.063	-1.630	0.104
البعد الاجتماعي	0.149	0.051	0.143	**2.934**	**0.004**
البعد التنظيمي	0.081	0.054	0.079	1.506	0.133
البعد البشري	0.128	0.056	0.128	**2.260**	**0.024**
البعد الاستراتيجي	0.540	0.052	0.540	**10.371**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الاجتماعي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف).

الجدول رقم (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتحقيق الأهداف من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستراتيجي	**0.584**	***25.335**	**0.000**
البعد الاجتماعي	**0.601**	***4.505**	**0.000**
البعد البشري	**0.609**	***2.920**	**0.004**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل البُعد الاستراتيجي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (58.4%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)، تلاه البعد الاجتماعي الذي فسر مع البعد الاستراتيجي ما مقداره (60.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)، وأخيراً دخل البعد البشري الذي يفسر مع البعدين السابقين ما مقداره (60.9%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الأهداف).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في التطوير الذاتي في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.604	262.482	5	52.496	*139.541	0.000
الخطأ		170.799	454	0.376		
الكلي		433.281	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في التطوير الذاتي في أمانة عمان الكبرى، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (139.541) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (60.4%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الذاتي)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في التطوير الذاتي في أمانة عمان الكبرى.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في التطوير الذاتي

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.057-	0.043	0.051-	1.313-	0.190
البعد الاجتماعي	0.053	0.055	0.047	0.955	0.340
البعد التنظيمي	0.152	0.058	0.138	***2.607**	**0.009**
البعد البشري	0.344	0.061	0.319	***5.611**	**0.000**
البعد الاستراتيجي	0.400	0.057	0.372	***7.078**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دالٍ إحصائياً في المتغير التابع (التطوير الذاتي) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع (التطوير الذاتي).

الجدول رقم (27)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالتطوير الذاتي من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستراتيجي	**0.541**	***23.228**	**0.000**
البعد البشري	**0.598**	***8.046**	**0.000**
البعد التنظيمي	**0.604**	***2.690**	**0.007**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة

في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في التطوير الذاتي، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل البُعد الاستراتيجي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الذاتي)، تلاه البعد البشري الذي فسر مع البعد الاستراتيجي ما مقداره (59.8%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الذاتي)، وأخيراً دخل البعد التنظيمي الذي يفسر مع البعدين السابقين ما مقداره (60.4%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الذاتي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في رضا الموظفين في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		141.395	5	28.279		
الخطأ	0.385	218.299	454	0.481	***58.812**	**0.000**
الكلي		359.694	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في رضا الموظفين في أمانة عمان الكبرى، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (58.812) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره

(38.5%) من التباين في المتغير التابع (رضا الموظفين)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي, البعد الاجتماعي,البعد التنظيمي, والبعد البشري, والبعد الاستراتيجي) في رضا الموظفين في أمانة عمان الكبرى.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في رضا الموظفين

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.067-	0.049	0.066-	1.367-	0.172
البعد الاجتماعي	0.115	0.062	0.112	1.838	0.067
البعد التنظيمي	0.005-	0.066	0.005-	0.081-	0.936
البعد البشري	0.407	0.069	0.416	**5.881***	**0.000**
البعد الاستراتيجي	0.189	0.064	0.193	**2.957***	**0.003**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دالٍ إحصائياً في المتغير التابع (رضا الموظفين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (رضا الموظفين).

الجدول رقم (30)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ برضا الموظفين من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستراتيجي	**0.372**	***16.505**	**0.000**
البعد البشري	**0.385**	***3.346**	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في رضا الموظفين، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل البُعد الاستراتيجي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.2%) من التباين في المتغير التابع (رضا الموظفين)، تلاه البعد البشري الذي فسر مع البعد الاستراتيجي ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع (رضا الموظفين).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في توظيف الموارد في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.373	170.791	5	34.158	***54.415**	**0.000**
الخطأ		284.992	454	0.628		
الكلي		455.783	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي, البعد الاجتماعي,البعد التنظيمي, والبعد البشري, والبعد الاستراتيجي) في توظيف الموارد في أمانة عمان الكبرى، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (54.415) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (37.3%) من التباين في المتغير التابع (توظيف الموارد)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في توظيف الموارد في أمانة عمان الكبرى.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في توظيف الموارد

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.001-	0.056	0.001-	0.017-	0.986
البعد الاجتماعي	0.076	0.071	0.065	1.060	0.290
البعد التنظيمي	0.206	0.076	0.182	***2.731**	**0.007**
البعد البشري	0.232	0.079	0.210	***2.927**	**0.004**
البعد الاستراتيجي	0.240	0.073	0.217	***3.287**	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دالٍ إحصائياً في المتغير التابع (توظيف الموارد) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع (توظيف الموارد).

الجدول رقم (33)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتوظيف الموارد من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد البشري	**0.326**	***14.888**	**0.000**
البعد الاستراتيجي	**0.359**	***4.833**	**0.000**
البعد التنظيمي	**0.373**	***3.190**	**0.002**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة في توظيف الموارد، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل البُعد البشري المرتبة الأولى فسر ما مقداره (32.6%) من التباين في المتغير التابع (توظيف الموارد)، تلاه البعد الاستراتيجي الذي فسر مع البعد البشري ما مقداره (35.9%) من التباين في المتغير التابع (توظيف الموارد)، وأخيراً دخل البعد التنظيمي الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (37.3%) من التباين في المتغير التابع (توظيف الموارد).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى لأبعاد إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (34)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	2.8474	0.75289	1.838	0.067
أنثى	2.7141	0.75035		

بينت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.838) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.067$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات(العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30سنة فأقل	2.7199	0.84703
	31-40سنة	2.8301	0.69548
	41-50سنة	2.8993	0.69358
	51سنة فأكثر	2.8437	0.53899
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	2.8968	0.75952
	دبلوم كلية مجتمع	2.7372	0.66508
	بكالوريوس	2.7203	0.78319
	دراسات عليا	3.1026	0.75700
الخبرة الوظيفية	10سنوات فأقل	2.7449	0.79832
	من11-15سنة	2.8838	0.73133
	من16-20سنة	2.8214	0.65752
	21سنة فأكثر	2.8948	0.53946
المستوى الوظيفي	مدير	3.0941	0.36641
	مساعد مدير	3.4853	0.85269
	رئيس شعبة	2.9453	0.59351
	رئيس قسم	2.8115	0.79541
	موظف	2.7734	0.76410

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.002	3	0.667	1.175	0.319
	خلال المجموعات	258.872	456	0.568		
	الإجمالي	260.874	459			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.134	3	1.711	***3.052**	**0.028**
	خلال المجموعات	255.740	456	0.561		
	الإجمالي	260.874	459			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	1.872	3	0.624	1.099	0.349
	خلال المجموعات	259.002	456	0.568		
	الإجمالي	260.874	459			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	2.394	4	0.599	1.054	0.379
	خلال المجموعات	258.480	455	0.568		
	الإجمالي	260.874	459			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو أبعاد المعرفة تعود لمتغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) اعتمادا على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعود لمتغير المؤهل العلمي ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار **LSD** للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الثانوية العامة فأقل على حساب البكالوريوس، ولصالح الدراسات العليا على حساب (دبلوم كلية مجتمع، البكالوريوس) والجدول التالي رقم (37) يبين النتائج:

الجدول رقم (37)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فاقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	2.8968	-	0.15961	***0.17657**	0.20580-
دبلوم كلية مجتمع	2.7372	-	-	0.01696	***0.36541-**
بكالوريوس	2.7203	-	-	-	***0.38237-**
دراسات عليا	3.1026	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى لفاعلية المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (38)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	2.3633	80630.	1.456	0.146
أنثى	2.2512	78431.		

بينت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.456) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.146$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة وفقا للمتغيرات(العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30سنة فأقل	2.2719	0.87942
	31-40سنة	2.3182	0.75487
	41-50سنة	2.4939	0.71492
	51سنة فأكثر	2.2063	0.68505
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	2.4564	0.78726
	دبلوم كلية مجتمع	2.2764	0.69830
	بكالوريوس	2.2339	0.84681
	دراسات عليا	2.4292	0.82842
الخبرة الوظيفية	10سنوات فأقل	2.2842	0.84841
	من11-15سنة	2.3701	0.76556
	من16-20سنة	2.3609	0.72051
	21سنة فأكثر	2.3981	0.57957
المستوى الوظيفي	مدير	2.6900	0.69857
	مساعد مدير	3.2500	0.91924
	رئيس شعبة	2.4431	0.78095
	رئيس قسم	2.2417	0.80463
	موظف	2.3113	0.79950

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.615	3	0.872	1.368	0.252
	خلال المجموعات	290.547	456	0.637		
	الإجمالي	293.162	459			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.499	3	1.500	2.369	0.070
	خلال المجموعات	288.663	456	0.633		
	الإجمالي	293.162	459			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	879.	3	0.293	0.457	0.712
	خلال المجموعات	292.283	456	0.641		
	الإجمالي	293.162	459			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.317	4	0.829	1.302	0.268
	خلال المجموعات	289.845	455	0.637		
	الإجمالي	293.162	459			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة تعود لمتغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) اعتمادا على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بيّنت النتائج أنّ تصورات المبحوثين نحو مستوى (أبعاد إدارة المعرفة) قد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.7979)، وانحراف معياري (0.75389)، وقد احتل البُعد التكنولوجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2068)، تلاه البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (2.7714)، وجاء في المرتبة الثالثة، البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.7661)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة البعد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.6385)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة

البعد البشري بمتوسط حسابي (2.5743). وتعني هذه النتيجة أنّ أمانة عمان الكبرى تعمل بصورة متوسطة (وجهة نظر المبحوثين) على توظيف أبعاد إدارة المعرفة؛ من أجل تحسين مستوى أدائها، حيث تتوافر لديها أجهزة حواسيب مكتملة لتسهيل أداء العمل، ترتبط هذه الحواسيب بشبكة إلكترونية لتسهيل توزيع المعرفة بين الإدارات والموظفين. كما يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها أمانة عمان الكبرى وحفظها في قواعد البيانات المعرفية، وتستخدم الأمانة أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة مما يساعد في انجاز مهمات العمل.

أن هيكل العلاقات التنظيمية في أمانة عمان الكبرى يسمح بتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة وهذا ينعكس على مستوى الأداء. إضافة إلى أن أمانة عمان الكبرى تشجع تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الموظفين في جميع وحداتها الإدارية، وتسمح بحرية الرأي والتعبير للموظفين وإبداء رغباتهم بما يخدم مصلحة العمل ولو في حدود ضيقة، وهي تستخدم تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات بين إداراتها المختلفة. وفيما يتعلق بالبعد الاستراتيجي فإنّ إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى تعمل بدرجة متوسطة من منطلق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية، كما أن أهداف أمانة عمان الكبرى الإستراتيجية تنسجم مع رؤيتها. ولزيادة مستوى أداء الأمانة فإنها تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات الإبداعية، وتوفر البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة معارف الموظفين، وأن سياسات العمل المتبعة في أمانة عمان الكبرى تهدف إلى تطوير المهارات المعرفية لدى الموظفين. وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ادم، 2010) التي بينت أن تصّورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة. ونتائج دراسة (المطاعني، 2008) التي أشارت إلى أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة. ونتائج دراسة (العطوي، 2008) التي بينت أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى متوسط في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية. ونتائج دراسة (الكندي، 2008) التي أشارت إلى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في

جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة. كما تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بيدس، 2007) التي بينت أنها تستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة. ونتائج دراسة (القطارنة، 2006) التي أشارت إلى أن توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزريقات، 2010) التي أشارت إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً.

2. وقد بينت النتائج كذلك أن تصورات المبحوثين نحو مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى قد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.3216)، وانحراف معياري (0.79919)، وقد احتل بُعد التطوير الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5639)، تلاه بعد تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (2.5470)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي (2.3061)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد رضا الموظفين بمتوس ط حسابي (1.8696). وقد يعزى انخفاض مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى بحسب تصورات المبحوثين لضخامة حجم المسؤوليات والأعمال التي تنجزها أمانة عمان الكبرى، وضخامة حجم العاملين لديها، والروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة إلى اتساع رقعة المساحة الجغرافية التي تقدم الخدمات لها، بالإضافة إلى الترهل الوظيفي، والإحباطات التي يعاني منها الموظفون، وسيادة المحسوبية والواسطة بشكل لا يحقق العدالة بين الموظفين الذي أثر سلباً في اتجاهاتهم نحو مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العطوي، 2008) التي أشارت إلى أن أبعاد فاعلية المؤسسة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط . وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القطارنة، 2006) التي بينت أن معدل فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.

3. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) والمتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.772). كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد

المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) والمتغير التابع (فاعلية أمانة عمان الكبرى) وقد بلغت قيم معامل الارتباط على التوالي (0.432، 0.634، 0.701، 0.763، 0.770). وهذا مرده إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى يسهم في تحقيق أهدافها المخطط لها وبالتالي فإن توافر البعد التكنولوجي بما يشتمل عليه من توافر الحواسيب والشبكات والبرمجيات لخزن واسترجاع ونقل المعلومات بين الموظفين يساعد في زيادة مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى، كما أن تقنيات الاتصال بين العاملين والإدارة، وإشباع رغباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يساعد بلا شك في تحسين مستوى فاعلية أمانة عمان الكبرى، وأن هيكل العلاقات التنظيمية في أمانة عمان الكبرى يسمح بتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة مما يعمل على تحسين مستوى فاعلية المنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في أمانة عمان الكبرى الذي يأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة ويعمل على تقديم الخدمات للمواطنين، وأن توافر العنصر البشري المدرب والمؤهل والقادر على أداء العمل يسهم كذلك في أداء العمل كما هو مخطط له. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يان وخاي (Yan & Xie, 2009) التي أشارت إلى أن المعرفة في الأعمال التجارية يمكن أن تخلق ميزة تنافسية للمنظمات، وأن أنواع الثقافات المختلفة يمكن أن تكون سابقة لأنواع مختلفة من استراتيجيات إدارة المعرفة، وأن ثقافة السوق لا تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات إدارة المعرفة. كما تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفهداوي، 2004) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين التصميم التنظيمي، وفاعلية المنظمة.

4. وقد أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة. وعند التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن الأبعاد (البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دالٍ إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المنظمة) وهذا مرده إلى دور تلك

الأبعاد في فاعلية المنظمة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التكنولوجي) في المتغير التابع (فاعلية المنظمة) وهذا يمكن تفسيره عدم كفاءة العنصر البشري المستخدم للتكنولوجيا المتوافرة في أمانة عمان الكبرى بالشكل المطلوب في زيادة مستوى الأداء، فالمشكلة ليست في التكنولوجيا وإنما في القائمين عليها. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بايونجو وآخرين (Byounggu, et, al, 2006) التي بينت أن تحليل استراتيجيات المعرفة المبني على مصدر إدارة المعرفة إمكانية الاستفادة من تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الشركات لتعزيز التأثير في الأداء المنظمي لديها، وأخيرًا أظهرت النتائج ضرورة دراسة العلاقة التكاملية بين الاستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مستويات أداء منظمي أعلى.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة بابوجي(Bapuji,2005) التي بينت أن استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال في كندا. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العطوي، 2008) التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القطارنة، 2006) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. وتتفق كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو فاره، 2004) التي توصلت إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مداخل إدارة المعرفة حيث توفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة.ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، إضافة إلى أن نجاح المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات بصورة فاعلة وكفوءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً وجوهرياً في التحسن المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

5. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في تحقيق الأهداف في أمانة عمان الكبرى. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن الأبعاد (البعد الاجتماعي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دالٍ إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) وهذا يعني دور تلك الأبعاد في تحقيق الأهداف. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) وقد يكون تفسير ذلك إن المشكلة ليست في التكنولوجيا المتوافرة في الأمانة، وإنمّا في بعض الموظفين، والقائمين على إدارة العنصر التكنولوجي والسياسات الإدارية المتبعة.

6. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في التطوير الذاتي في أمانة عمان الكبرى. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن الأبعاد (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التطوير الذاتي). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع (التطوير الذاتي) وهذا مرده إلى إن التطوير الذاتي يحتاج إلى جهود بشرية من قبل العاملين في أمانة عمان الكبرى والقائمين على الإدارة، وليس للبعد التكنولوجي والتنظيمي دور بمعزل عن دور العنصر البشري في ذلك.

7. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في رضا الموظفين في أمانة عمان الكبرى. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن بعدي المتغير المستقل (البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً

في المتغير التابع (رضا الموظفين). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (رضا الموظفين) وهذا معناه أن الأثر الحقيقي لعدم رضا الموظفين يعود لقصور أنظمة الحوافز في أمانة عمان الكبرى ممّا أثر في مستوى رضاهم عن العمل.

8. وقد توصلت النتائج كذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في توظيف الموارد في أمانة عمان الكبرى. وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الاستراتيجي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (توظيف الموارد). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع (توظيف الموارد) وهذا قد يكون مرده إلى إن الإدارة في أمانة عمان الكبرى لا تعتمد كثيراً على البعد التكنولوجي والاجتماعي في سياسة توظيف الموارد واستغلالها بالشكل المناسب الذي يحقق أهدافها.

9. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين في أمانة عمان الكبرى نحو أبعاد إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي. وهذا يعني توافق آراء إفراد العينة الذكور والإناث نحو أبعاد إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكندي، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (بيدس، 2007) التي توصلت الى أنه ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

10. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة تعود لمتغيرات

(العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وهذا يعني توافق آراء أفراد العينة نحو أبعاد إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى بغض النظر عن فئاتهم العمرية والخبرة الوظيفية ومستواهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكندي، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبر ة الوظيفية، كما وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بيدس، 2007) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمركز الوظيفي. وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (بيدس، 2007) التي توصلت إلى أنه ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2007) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور (إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها) تبعاً لمتغيرات(سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

11. كما بينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو أبعاد إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح الثانوية العامة فأقل على حساب البكالوريوس حسب وجهة نظر المبحوثين وقد يكون الاختلاف في الرأي بين هاتين الفئتين يعود إلى إدراك حملة الثانوية العامة بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة، في حين أن حملة درجة البكالوريوس قد لا يكونون راضين عن العمل في أمانة عمان الكبرى مما اثر في إدراكهم لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة، ولصالح الدراسات العليا على حساب (دبلوم كلية مجتمع، والبكالوريوس) ومعنى ذلك أنّ حملة درجة الدراسات العليا وبحكم طبيعة وظائف البعض منهم القيادية والإشرافية والتي يعتمدون كثيرا إثناء العمل على أبعاد إدارة المعرفة مما اثر في إدراكهم لأبعاد إدارة المعرفة بصورة إيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2007) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور(إدارة

المعرفة وإمكانية تطبيقها) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ونتائج دراسة (بيدس، 2007) التي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.

12. وأخيراً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المنظمة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) وهذا معناه توافق آراء أفراد عينة الدراسة في الرأي حول مستوى فاعلية المنظمة بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم وخبراتهم الوظيفية ومؤهلاتهم التعليمية ومستواهم الوظيفي.

3.4 التوصيات:

اعتمادا على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على تحسين وتطوير إدارة المعرفة الموجودة لدى أمانة عمان الكبرى بشكل يسهم في تحسين مستوى الأداء؛ وذلك بنشر ثقافة المعرفة بين موظفي أمانة عمان الكبرى وتبادلها، والإفادة منها بزيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل، ونشرات التوعية المعرفية التي تواكب كل جديد بالمعرفة.
2. العمل على تطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في أمانة عمان الكبرى بما يتناسب مع التغيرات والتطورات في العمل، والهياكل التنظيمية وخاصة طريقة أعطاء المكافآت والحوافز، وذلك بتشكيل لجان متخصصة وغير دائمة يتصف أعضاؤها بالكفاءة والعدالة، وترتبط هذه اللجان بالإدارة العليا لأمانة عمان الكبرى وتكون قراراتها معلنة ومبررة، وضمن أُسس معيارية، وذلك لتحقيق الشفافية والعدالة بهدف زيادة مستوى رضا الموظفين، والارتقا ء بمستويات جيدة لفاعلية أمانة عمان الكبرى.
3. العمل ضمن فرق عمل في مجال العمل للوصول إلى أهداف المنظمة؛ أي العمل معاً بروح الفريق و ذلك بالمشاركة باتخاذ القرارات، و التعاون وتبادل المعارف

والمعلومات؛ مما يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية، ويحسن الاتصال، ويساهم في تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية.

4. القضاء على ثقافة الإدارة الفردية المبنية على المعارف القديمة وإنكار ثقافة الآخر وخاصة في الإدارا ت الوسطى والعليا وذلك عن طريق الرقابة المستمرة الداخلية والخارجية السرية والعلنية باستمرار وتطوير وتفعيل التعليمات والإجراءات الناظمة للعمل عملياً، والمساءلة الإدارية الفعالة المستقلة وتعميمها للقضاء على هذه الآفة الإدارية.

المراجع

ا. المراجع العربية:

آدم، ناجي بن مدلله بن محمد (2010)."**مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك،الأردن.

بدير، جمال يوسف (2009).**اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** ، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

بطاينة، محمد تركي ، والمشاقبة ، زياد محمد (2010).**إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، عمان، الأردن:دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

بيدس، عادل مصطفى (2007).**استخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

البيلاوي، حسن وسلامه حسين(2007).**إدارة المعرفة في التعليم** ، الإسكندرية:دار الوفاء.

جاكسون، جون مورفان ، سبريل ، ياوليلو جوزيف (1988).**نظرية التنظيم:منظور كلي للإدارة** ، ترجمة: خالد حسن زروق ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث.

جودة، محفوظ أحمد (2006).**إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات** ، ط (2)، الأردن، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم علي (2005)."**قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية:دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان,الأردن.

حريم، حسن(2003).**إدارة المنظمات(منظور كلي)** ، ط(1) ، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2010).**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات** ، عمان:دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، حسين عجلان (2008).**إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال** ، ط(1) ، عمان:إثراء للنشر والتوزيع.

حمزة، محمد(2007).**إدارة المعرفة كرديف للمسيرة الإبداعية في المؤسسات** ، متوفر عبر: http://bafree.net/forum/archire/-66083.htm (جرت زيارة الموقع في2011/2/15).

الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل سالم (2009).**الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة** ، ط(1) ، عمان:عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي.

خليد، عائشة علي عيسى (2008)."**تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر:دراسة استكشافية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

الرحاحله، عبدالرزاق سالم (2010).**نظرية المنظمة**، ط(1) ، عمان:مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الزامل، ريم،(2003)."**إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة،" الانترنت: موقع مجلة العالم الرقمي**، العدد(16)، متوفر عبر: http://www.hrdiscussion.com (جرت زيارة الموقع في2011/1/4).

الزريقات، خالد(2010)."أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد(37)، العدد (2) ، ص ص114-134.

الزيادات، محمد عواد(2008).**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، ط(1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الساعدي، علا، وحريم حسين(2004)."دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن "، **مجلة البصائر**، جامعة البتراء، المجلد(8)، العدد(2)، ص ص 121-146.

السالم، مؤيد سعيد(2005). **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم** ، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر.

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم (2001).**نظرية المنظمة** ، ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشواف، سعيد علي(1989). **قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية : إطار مقترح** ، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد(61)، ص ص49-87.

الشوبكي، سمير(2006).**المعجم الإداري**، ط(1) ، عمان، الأردن: دار أسامه للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد(2005).**السلوك التنظيمي**، ط(1) ، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشـــر والتـــوزيع.

طشقندي، زكيه بنت ممدوح(2007).**إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

طيطي، خضر مصباح إسماعيل(2010).**إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط(1)، **عمان:** دار الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم(2009).**إدارة المعرفة**، ط(1)، عمان: عالم الكتاب للنشر والتوزيع مع جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير(2006).**الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية** ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، ياسر عبدالله تركي(2007)."**إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية:دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

العطوي، فهد(2008)."**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة**

العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العلي، عبدالستار ، قنديلجي ، عامر ، العمري ، غسان (2006).**المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط(1)، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عليان، ربحي مصطفى(2008).**إدارة المعرفة**، ط(1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عيسان، صالحة عبدالله، العاني، وجيه ثابت (2008)."دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة قابوس"، **البصائر**، المجلد(12)،العدد(1)، ص ص 59-107.

أبوفارة، يوسف أحمد (2004).**العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء**, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع(إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-2004/4/28.

الفهداوي، فهمي خليفة(2004)."أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (31)، العدد(1)، ص ص 83−106.

القريوتي، محمد قاسم(2000).**نظرية المنظمة والتنظيم**، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم(2006).**نظرية المنظمة والتنظيم**، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم(2009).**نظرية المنظمة والتنظيم**، ط(3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القطارنه، زياد أحمد(2006)."**مدى توافر وظائف أداره المعرفة، وأثرها في فاعليه المديرين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين (2005).**إدارة المعرفة**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكتاب السنوي لأمانة عمان الكبرى(2009).

كراسنة، عبدالفتاح عبدالرحمن ، والخليلي، سمية محمد توفيق (2009)."مكونات إدارة المعرفة:دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية" ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(5)، العدد(3).ص ص293-326.

الكندي، نادية عبد الله (2008)."**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس:دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

المجالي، آمال(2009)."مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة" ، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد(36)، العدد(1)، ص ص140-166.

مجيد، بي كرد عبدالله (2010)."**أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مسلم، علي عبد الهادي ، وعمر، أيمن علي (2007).**قراءة في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال(مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة)**، ط(1)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

المطاعني، علي بن حمد بن علي(2008).**بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المعايطة، ناصر(2004).**قاموس المصطلحات الإدارية**، الأردن: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007).**إدارة المعرفة الممارسات والممارسات والمفاهيم**، ط(1)، عمان، الأردن: الوراق للنشر.

المنيف، إبراهيم عبدالله(1980).**الإدارة:المفاهيم-الأسس-المهام** ، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود(2005).**إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط(1) ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نور الدين، عصام(2010).**إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، ط(1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

هال، ريتشارد(2001).**المنظمات: هياكلها، عملياتها، مخرجاتها**، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، الرياض، معهد الإدارة العامة .

الياسري، أكرم محسن، العامري، فاضل عباس (2007)."القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما على فاعلية المنظمة"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد(27)، العدد(1) ، ص ص111-130.

ياسين، سعد غالب(2007).**إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**، ط(1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

يقلقول، إبراهيم(2004).الاستثمار وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة(الجزائر)، 9-2004/5/10.

ب.المراجع الأجنبية:

Ackerman, M.S. (2000), "The intellectual challenge of CSCW: the gap between social requirements and technical feasibility", **Human-Computer Interaction**, Vol. 15 pp.179-203.

Aguiar,Laura,(2009),"**Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry**" ,Doctor of Management Dissertation , University of phoenix, U.S.A.

Bapuji,H.,Crossan,M.(2005),**External Knowledge Management Strategies and Firm Performance**, in Gherardi,S.,Nicolini,D.(Eds),The Passion for Learning, University of Trento,Vol.(1),pp.40-522.

Byounggu C., Simon, K. P., and Joseph, G. D. (2006), “Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarily Theory-based Approach”, **Omega**, Vol (36). Issue (2), pp 51-235.

Callen , Jeffrey L. April Klein , Daniel Tinkelman(2003) Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. (32), No. (4), pp. 493-520.

Chauvel D. & Despres C., (2001),**A review & Survey Research in Knowledge Management:, Burral of Knowledge Management**, Volume(6).November, pp.223-307.

Daft, Richard L. and Noe, Raymond A.(2001), **Organizational Behavior**, ed 1, New York, Harcourt College.

David, Buchanan and Huczynski, Andrzej,(2004) **Organizational Behavior**: **An Introductory Text**, 5ed, London: Prentic Hall.

Desouza, K C., (2006**), Knowledge Management Maturity Model: Theoretical development and preliminary Empirical Testing**, Ph.D. Dissertation, University of Illinois at Chicago, (USA).

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, Vol. (8), No. (3),pp.106-117.

Dueck,G.,(2001),Views of Knowledge are Human Views, **IBM Systems Journal**, Vol.(40),No.(4),pp.885-888.

Feliciano, J.L,(2007**),The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization**, Ph.D Dissertation, Pace University, (USA).

Fustec.A,Fradin. J(2001)"**L enterprise neuronal"** ,edition d organization,paris,france.

Griffin , Ricky W. (1999**): Management** , 6Ed , New York , Houghton Mifflin company.

Holsapple P, Singh S, (2001)**, Knowledge Management Systems: Theory& Practice**, London: Thomson Learning. Available on: http://WWW.rdg.ac.uk/Libweb.

Hussain, Iftikhar et al, (2010), " Knowledge Management For SMEs In Developing Countries", **Journal of Knowledge Management Practice,** Vol. (11), No. (2), Reviewing at 25/2/2011. Available on: http://www.tlainc.com/articl228.htm

Malhotra, Y. (2003) Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs: **Division of Public Administration and Development Management**, New York, 4 – 5.

Martyn Laycock (2005) Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations, **The Learning Organization**, Vol. (12), No. (6), pp: 523 – 538.

Maryan, Alavi.& Timothy, R. Kayworh & Dorothy, Leinde (2006), An Empirical Examination of the Influence of Organization Culture on Knowledge Management Practices, **Journal of Knowledge Management**, Vol (4),No(3),p:108.

Mcdnough, B.Dyer.G(2001)"**the state of knowledge management**" Journal of knowledge management, Vol.4,pp.31-36.

Montana, J.C. (2000), The legal system and knowledge management, **The Information Management Journal**,Vol.(37), No.(2),July, pp.54-57.

Nattajan, S, (2000), **Knowledge Management Enabling Business Growth**, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.

Oliver, Judy, (2008), " Knoweledge Management Practices To Support Continuouse Improvement", **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. (9), No. (4), Reviewing at 23/2/2011.Available on: http://www.tlainc.com/articl170.htm.

Robbins, Stephins(2001), **Organization Theory : Structure , Design and Applications** , 3rd Edition , Engle wood Cliffs: New Jersey : Prentice – Hall , Inc, P . 439 –440.

Singh, S, (2008), **The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management**, Ph.D. Dissertation, Queen's University,(Canada).

Steers. Richard . M. (1991) **Introduction to Organizational Behavior**, 4ed (New York) Harper Collins publishers inc.

Sveiby, K. (2001). **What is Knowledge Management?.** Community Intelligence Labs. Http://www.co-II.com/coil/knowledge..whatishm.

Thierauf, S, (2003), **Knowledge Management , Are We in the Knowledge Management Business?** Ariadne, Available on: http : // WWW .rdg .ac .uk /Libwed.

Tombaugh Jay R. (2005) Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths, **Development and Learning in Organizations**, Vol. (19), No. (3), pp. 15 – 17.

Tsui, Anne.S, Ashford, Susan.J and Clair, Lynda ST, (1995),”Dealing with Discrepant Expectation: Response Strategies and Managerial Effectiveness”, **Academy Of Managerial Journal**, Vol.38, No.6, PP. 1515-1543.

Wang, J, (2006), **Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute in Taiwan**, Ph.D. Dissertation, University of Southampton (United Kingdom).

Wiig,K,(2003)Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking, "**Knowledge Management**, Vol.(9), No. (2),pp. 14-17.

Yan and Xie (2009)"**An empirical analysis of the antecedents of knowledge management strategies"** Unpublished doctoral thesis.

Zack, M.H,(2003)."**Managing Codified Knowledge**". Sloan Management Review Vol.(40),No.(4),pp:45-58.

Zairi M.; Jarrar Y.F.(2001) Measuring organizational effectiveness in the NHS: Management style and structure best practices, **Total Quality Management**, Vol. (12), No. (7), pp. 882-889(8).

الملحق(ا)
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة .....أخي الموظف الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة حول إدارة المعرفة بهدف التعرف على "**أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية** ". وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة ، أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث

صـــلاح عيــد الطعامســه

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

أولاً:	**النوع الاجتماعي:**	ذكر	☐	أنثى	☐
ثانياً:	**العمر:**	30 سنة فأقل	☐	31- 40 سنة	☐
		41-50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐
ثالثاً:	**الخبرة الوظيفية:**	10 سنوات فأقل	☐	من 11- 15سنة	☐
		من 16-20 سنة	☐	21 سنة فأكثر	☐
رابعاً:	**المؤهل العلمي:**	ثانوية عامة فأقل	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
		بكالوريس	☐	دراسات عليا	☐
خامساً:	**المستوى الوظيفي:**	مدير	☐	مساعد مدير	☐
		رئيس شعبة	☐	رئيس قسم	☐
		موظف	☐		

الجزء الثاني: أثر أبعاد إدارة المعرفة، يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يناسب اجابتك.

الرقم	الفقـــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
البعــــد التكنـــولـــوجـــي						
1	توظف أمانة عمان الكبرى الشبكات الإلكترونية بشكل يسهل توزيع المعرفة بين الإدارات والموظفين.					
2	تستخدم أمانة عمان الكبرى برمجيات متنوعة لتسهيل توظيف المعرفة من قبل الموظفين.					
3	تتوفر لدى أمانة عمان الكبرى أجهزة حواسيب ملائمة وحديثة لتوظيف إدارة المعرفة.					
4	تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه لتوظيف المعرفة في أمانة عمان الكبرى.					
5	تستخدم أمانة عمان الكبرى آليات تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة بطريقة تسهل تشاركها وتوظيفها.					
6	البنية التحتية الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى قابلة للتحديث والربط التكنولوجي الداخلي والخارجي لمواكبة مستجدات تبادل المعرفة.					
7	لدى أمانة عمان الكبرى وسائل إدخال وإخراج للمعلومات من وإلى قواعد البيانات والتي تتناسب مع احتياجات العمل.					
البعــد الاجتمـــاعـــي						
8	تشجع أمانة عمان الكبرى تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الموظفين في جميع وحداتها الإدارية.					
9	تشجع أمانة عمان الكبرى نقل المعارف والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة.					
10	تحاول أمانة عمان الكبرى تخزين خبرات الموظفين ومعارفهم في قواعد البيانات لديها.					
11	تشجع أمانة عمان الكبرى المتعاملين معها على إبداء رغباتهم.					
12	تعّد أمانة عمان الكبرى تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات بين إداراتها المختلفة.					
13	تقوم أمانة عمان الكبرى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي.					
14	تسهل أمانة عمان الكبرى على الموظفين عملية الوصول إلى المعلومات الخاصة بإداراتها المختلفة.					

الرقم	الفقـــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
البعــد التنظيمـــي						
15	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها أمانة عمان الكبرى وحفظها في قواعد البيانات المعرفية.					
16	تستخدم الإدارة في أمانة عمان الكبرى أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
17	تسعى إدارة أمانة عمان الكبرى إلى إيجاد قاعدة بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين إداراتها المختلفة.					
18	هيكل العلاقات التنظيمية في أمانة عمان الكبرى يسمح بتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة.					
19	تكتسب الإدارة في أمانة عمان الكبرى المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.					
20	تقوم الإدارة في أمانة عمان الكبرى بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للموظفين من أجل توفيرها.					
21	استخدام المعرفة من قبل الموظفين في أمانة عمان الكبرى يساعد على الإبداعية والتطوير.					
البعــد البشــري						
22	تستقطب أمانة عمان الكبرى الأفراد ذوي المؤهلات الإبداعية.					
23	يوجد برامج تدريبية في أمانة عمان الكبرى لتطوير استخدام المعرفة من قبل الموظفين.					
24	يتم تداول المعرفة في أمانة عمان الكبرى بين المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.					
25	يوجد في أمانة عمان الكبرى قاعدة بيانات تساعد الموظفين لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.					
26	يشجع المناخ التنظيمي لدى أمانة عمان الكبرى على تنمية المعرفة لدى الموظفين.					
27	تساعد سياسات العمل المتبعة في أمانة عمان الكبرى على تطوير المهارات المعرفية لدى الموظفين.					
البعــد الاستــراتيجـــي						
28	تسعى إستراتيجية أمانة عمان الكبرى لتجسيد نقل المعرفة إلى جميع موظفيها وعلى مختلف المستويات.					
29	تشجع أمانة عمان الكبرى الموظفين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهدافها.					
30	تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.					

الرقم	الفقـــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
31	تعمل إستراتيجية المعرفة في أمانة عمان الكبرى من منطلق تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
32	تنسجم جهود التخطيط الإستراتيجي لأمانة عمان الكبرى مع رؤيتها.					
33	تتبنى أمانة عمان الكبرى خطط إستراتيجية تساعد على تنمية المهارات المعرفية لموظفيها.					
34	تنسجم أهداف أمانة عمان الكبرى الإستراتيجية مع رؤيتها.					

الجزء الثالث: فاعلية المنظمة، يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يناسب اجابتك:

الرقم	الفقـــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
تحقيــق الأهــداف						
35	تعمل أمانة عمان الكبرى على وضع الأهداف القابلة للتطبيق.					
36	هناك تطابق مدروس بين أهداف أمانة عمان الكبرى وأهداف موظفيها.					
37	تحظى جميع الأهداف التي تتبناها أمانة عمان الكبرى بقبول الموظفين بها.					
38	تعتمد أمانة عمان الكبرى إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة.					
39	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في وضع الأهداف الأساسية وفي بلورة الأهداف الجديدة.					
التطــوير الذاتـــي						
40	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تبني سياسات متقدمة لتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع العمل.					
41	لأمانة عمان الكبرى ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير المناسب.					
42	تشمل برامج التطوير في أمانة عمان الكبرى كافة المستويات التنظيمية.					
43	تسعى أمانة عمان الكبرى للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عملياً.					
44	تتبنى أمانة عمان الكبرى سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة.					

الرقم	الفقـــــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
رضـــا المـــوظفيــــــن						
45	يشعر الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالرضا الفعلي عن عملهم.					
46	يحظى الموظفون في أمانة عمان الكبرى بالمكافآت بحسب الجدارة والاستحقاق.					
47	لأمانة عمان الكبرى دور بارز بالإسهام في تطوير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.					
48	يدرك جميع الموظفين بأمانة عمان الكبرى بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم المعرفية.					
49	يحظى الموظفون في أمانة عمان الكبرى بفرص الترقية بحسب الاستحقاق.					
توظيـــف المـــوارد						
50	لأمانة عمان الكبرى إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى العوائد من الموارد المادية المتاحة.					
51	تتفاعل أمانة عمان الكبرى مع التحولات الحاصلة في موارد البيئة المادية.					
52	تسعى أمانة عمان الكبرى جاهدة لتوظيف عملياتها الإدارية لتحقيق أهدافها.					
53	تعتمد أمانة عمان الكبرى على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المادية.					
54	تحاول أمانة عمان الكبرى إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد المادية والمالية والبشرية.					

شاكـــــرين لكـــــم حســـــن تعاونكــــــم.

الملحق(ب)

قائمة المحكمين على أداة الدراسة

الملحق(ب)

قائمة المحكمين على أداة الدراسة

الرقم	الاســـــــم	المؤسســــــــة
1	الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	جامعـــــــة مؤتــــــة
2	الأستاذ الدكتور علي العضايلة	جامعـــــــة مؤتــــــة
3	الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	جامعـــــــة مؤتــــــة
4	الأستاذ الدكتور زكريا الدوري	جامعة الإسراء الخاصة
5	الدكتور خالد الزعبي	جامعـــــــة مؤتــــــة
6	الدكتور محمد الحنيطي	الجامعـــــة الأردنيـــــة
7	الدكتور معتصم المجالي	مديريـــة الأمـــن العـــام
8	الدكتور محمد المحاسنة	جامعـــــــة مؤتــــــة
9	الدكتور خالد أبو الغنم	جامعـــة عمان العربيـــة
10	الدكتور بلال السكارنة	جامعة الإسراء الخاصة
11	الدكتور محمد مفضي الكساسبة	جامعـــة عمان العربيـــة
12	الدكتور بكر محمد أبو معيلي	جامعة الزيتونة الأردنية

الملحق(ج)

كتاب جامعة مؤتة لتسهيل مهمة الباحث

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

صندوق الحسين للإبداع والتفوق
Al Hussein Fund for Excellence

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤتة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

Ref: ………………….
Date……………….

الرقم:………………
التاريخ: ……………
الموافق: ……………

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب صلاح عيد الطعامسة هوأحد طلبة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثه ٠

ولكم مني خالص الشكر والتقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة

د٠ محمد عبدالرحيم المحاسنـــة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

الملحق(د)

كتاب أمانة عمان الكبرى بأعداد الموظفين حسب نوع التعيين

الرقم	نوع التعيين	العدد
-1	مصنف+غير مصنف	4807
-2	عقد	119
-3	مستخدم	7846
-4	عامل	8473
	المجموع	21245

الملحق(هـ)

مذكرة داخلية من أمانة عمان الكبرى لتسهيل مهمة الباحث

أمانة عمّان الكبرى

مذكرة داخلية

٨٥٤٣ م/ع/م

٢٠١١/٦/١٥

مـن	إلـى	التوقيع	التاريخ
1. مدير دائرة الموارد البشرية	م.		2011/6/15
2.			

تحية طيبة :

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب صلاح عيد الطعامسه /تخصص إدارة عامة /جامعة مؤتة في توزيع الاستبانات

واقبلوا الاحترام

نسخة:-

مساعد مدير دائرة الموارد البشرية / قسم التطوير

الملحق(و)
معلومات عن أمانة عمان الكبرى

معلومات عن أمانة عمان الكبرى

1. نبذة تاريخية عن أمانة عمان الكبرى:

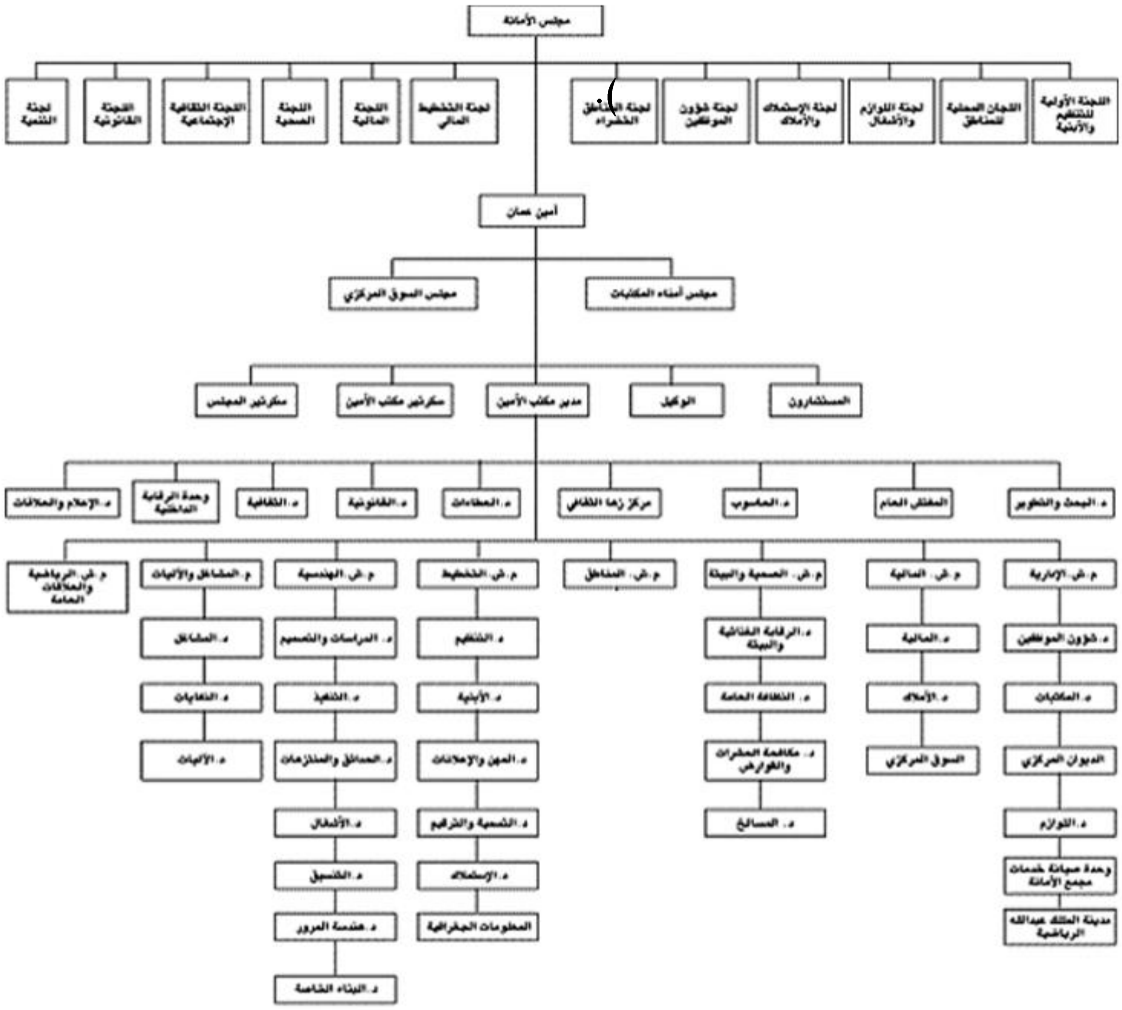
أنشئ أول مجلس بلدي في مدينة عمان عام(1909)، وغدت مركزاً لمديرية ناحية عام (1914) وكان سكانها حوالي(300) عائلة من(1500-2000) نسمة، إلا أن النشاط التجاري فيها اجتذب التجار إليها من السلط ودمشق ونابلس ويافا والقدس وأماكن أخرى، وتزايدت أهمية عمان أيام الحرب العالمية الأولى، إذ أصبحت مركزاً للحشد العثماني نظرا لوجود محطة سكة الحديد بالقرب منها،

حيث أدت الظروف القاهرة الاستثنائية التي مرت في العقود الأربعة الماضية إلى نشوء أبنية لا تخضع لأية قواعد معمارية، إلا أنه ا سبقت تخطيط المخططين وتصورات المهندسين في عمان، ومع تزايد عدد السكان وعدد الأبنية عشرات المرات خلال فترة وجيزة، وارتفع عدد سكانها إلى(2.2) مليون نسمة لغاية عام(2004)، وهذا يعني أنها كانت بحاجة إلى مضاعفة الخدمات في مختلف الحقول بعد كل زيادة في السكان والمباني، ويقع مبنى أمانة عمان الكبرى في وسط البلد، وتضم أمانة عمّان الكبرى مساحة جغرافية تقدر بحوالي(1700) كم ^{2} قسمت إلى(27) منطقة إدارية موزعة جغرافيا، تحوي كل منطقة طاقماً متكاملاً من الموظفين.

2. الرؤية: مؤسسة رائدة لتكون عمان مدينة منظمة ، عصرية، آمنة، جذابة، ذات روح، قابلة للحياة، تعتز بتراثها وأصالتها.

3. **الرسالة:** تقديم خدمات بلدية متميزة وتطوير المدينة حضارياً ، بشكل يوازن بين الحداثة والأصالة، وتبني المبادرات التي تخدم المجتمع وتهتم بالبعد الإنساني ، وذلك بالتخطيط والاستثمار الأمثل للموارد وبناء الشراكات مع المعنيين.(الكتاب السنوي لأمانة عمان الكبرى، 2009 :1).

4. الهيكل التنظيمي:



المصدر: (الكتاب السنوي لأمانة عمان الكبرى ،2009)

المعلومات الشخصية

الاســــم: صــلاح عيــد الطعامســه المطيــرات

الكليــــة: كلية إدارة الأعمال

التخصــص: الإدارة العامة

سنة التخرج: 2011

البريد الالكتروني:SEAT4@ymial.com

الهــــاتف:0797991900 – 0777991900